



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE
PUERTORICO
DEPARTAMENTO DE ESTADO



IMPULSO DE ESTADO

PLAN ESTRÁTEGICO

DEPARTAMENTO DE ESTADO

2013 – 2016

DR. DAVID E. BERNIER RIVERA
SECRETARIO DE ESTADO

1. -INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico del Departamento de Estado del Estado Libre Asociado de Puerto Rico se desarrolla con el propósito de guiar el proceder de los funcionarios y empleados de esta instrumentalidad pública. El mismo recoge las creencias, valores, aspiraciones y prioridades, en cuanto a metas y objetivos que este servidor, en calidad de Secretario de Estado, ha fijado para el Departamento, y que recibieron, en su momento, un aval unánime en el proceso de confirmación para la posición. Las principales metas estratégicas esbozadas, a su vez constituyen los puntos medulares propuestos en el proceso de confirmación ante las cámaras legislativas que fueron avalados al aprobarse de forma unánime dicha designación efectuada por el Señor Gobernador, Honorable Alejandro García Padilla.

Este Plan es un instrumento para la toma de decisiones y estará sujeto a modificaciones para adecuarse a las circunstancias cambiantes, tanto del ambiente interno como del externo.



Dr. David E. Bernier Rivera
Secretario de Estado



2. EQUIPO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EQUIPO TÉCNICO

Bajo la dirección del Secretario de Estado, Honorable David E. Bernier Rivera, y del Subsecretario de Estado, Sr. Javier B. González Arroyo, se desarrolló el proceso de planificación estratégica.

Equipo de Planificación Estratégica

El Equipo de Planificación estuvo coordinado por el Secretario Auxiliar de Administración, Sr. Alexis Morales Fresse y compuesto por:

- Sr. Alexis Morales Fresse
Secretario Auxiliar de Administración y Director de Recursos Humanos
- Lcdo. Francisco J. Rodríguez Bernier
Secretario Auxiliar de Servicios y de Juntas Examinadoras
- Lcdo. Rafael Juarbe Pagán
Secretario Auxiliar de Relaciones Exteriores y de Organizaciones No Gubernamentales
- Lcda. Jennifer Rodríguez Collazo
Directora de Asuntos Legales y Nombramientos del Gobernador

- Srta. Isadora Hernández Montañez
Directora de Prensa y Comunicaciones
- Lcdo. Javier Luis Inclán Aponte
Ayudante Especial

Equipo Técnico

El Equipo Técnico estuvo coordinado por el Ayudante Especial del Secretario para Asuntos Administrativos, Sr. Javier Raúl Rodríguez Rivera, y compuesto por:

- Sr. Javier Raúl Rodríguez Rivera
Ayudante Especial
- Lcdo. Javier Luis Inclán Aponte
Ayudante Especial
- Sra. Patricia del C. Guzmán Ríos
Oficial Administrativa
- Sra. Mauryne Rivera Reyes
Oficial Administrativa
- Sr. Carlos G. Aguila Duarte
Oficial Administrativo
- Sr. Carlos A. Guzmán Colón
Asesor



- Sr. Elvin Calcaño Ortiz
Oficial Administrativo (Encargado de la revisión del documento)
- Sr. Ricardo Góngora Rojas
Practicante UPR (Encargado de la revisión del documento)

3. ORÍGENES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ESTADO

El Departamento de Estado fue creado mediante la Sección 6 del Artículo IV de la Constitución del 25 de julio de 1952, y es una de las agencias más importantes del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico por las funciones económicas y políticas que cumple. Dicha sección dispone para que el Gobernador cuente con el apoyo de Secretarios de Gobierno, entre éstos, un Secretario de Estado, que se nombra con el consejo y consentimiento del Senado y de la Cámara de Representantes. Asimismo, se establece que el Secretario de Estado es el sucesor constitucional del Primer Ejecutivo en ausencia de éste. Siendo una de las instrumentalidades gubernamentales más importantes, el Departamento de Estado tiene tres (3) responsabilidades fundamentales, a saber:

- Servir de estructura organizacional de apoyo a la gestión del Secretario de Estado, en cuanto a la formulación e implantación de la política pública al interior de Puerto Rico y de la Política Exterior;

- Fomentar las relaciones culturales, políticas y económicas entre Puerto Rico y países extranjeros, al igual que con otras jurisdicciones de los Estados Unidos de América, incluyendo la prestación de servicios a ciudadanos extranjeros residentes o visitantes;
- Por último, pero no menos importante, atender las necesidades de nuestros ciudadanos en sus áreas de jurisdicción y competencia.

La sede de sus oficinas ubica en los edificios de la Real Intendencia y de la Diputación Provincial, ambas estructuras edificadas en el Viejo San Juan frente a la Plaza de Armas. Las tareas que ejecuta el Departamento de Estado en su rol administrativo son:

- Promulgar, publicar, certificar y vender las leyes y reglamentos del Gobierno de Puerto Rico;
- Reglamentar el uso de la bandera, el himno y el escudo de Puerto Rico;
- Expedir licencias para el ejercicio de profesiones u oficios reglamentados por el Estado a través de las Juntas Examinadoras;
- Preparar y custodiar diversos registros: Registros Protocolares (Cónsules, Autoridades Eclesiásticas, Militares, Municipales, Legislativas, Judicatura Estatal y Federal, Jefes de Agencias Estatales y



Federales), Registro de Propiedad Intelectual, Registro de Marcas y Nombres Comerciales, Registro de Transacciones Comerciales, Registro de Notarios Públicos, Registro de Leyes, Registro de Nombramientos del Gobernador y Registro de Corporaciones.

- Tramitar la solicitud de pasaportes de los ciudadanos de los Estados Unidos, tarea delegada por el Gobierno Federal;
- Coordinar los asuntos de índole protocolar que competen al Gobierno;
- Ofrecer orientación y servicios diversos a las Organizaciones No Gubernamentales, Sin Fines de Lucro y de Base Comunitaria;
- Ofrecer orientación y servicios a los ciudadanos extranjeros residentes o visitantes;

Origen de la figura del Secretario de Estado en el modelo gubernamental de Puerto Rico

“A partir del cambio de soberanía se crea en Puerto Rico un nuevo sistema jurídico y se establece una nueva forma de Gobierno, encabezada por un gobernador nombrado por el Presidente de los Estados Unidos, conforme a la Sección 17 de la Carta Orgánica de 12 de abril de 1900, conocida como Ley Foraker.

La sección 18 de este estatuto dispone de la creación de un Consejo Ejecutivo nombrado por el Presidente con el concurso y consentimiento del Senado compuesto por un Secretario, un Fiscal General, un Tesorero, un Contador, un Comisionado del Interior, un Comisionado de Instrucción y otras cinco personas bien acreditadas”.

La aludida figura del Secretario del; Consejo evolucionó a lo que hoy en día es el Secretario de Estado.

La Sección 19 define las funciones del Secretario, disponiéndose que: ...el Secretario registrará y conservará actas de las sesiones del Consejo Ejecutivo y las leyes votadas por la Asamblea Legislativa de la Isla, y todas las disposiciones y edictos del Gobernador, y promulgará todos los decretos y órdenes del Gobernador y todas las leyes decretadas por la Asamblea Legislativa. Dentro de los sesenta días de terminada cada sesión de la Asamblea Legislativa, tramitará al Presidente, Presidente del Senado, Presidente de la Cámara de Representantes y Secretario de Estado de los Estados Unidos, una copia de cada una de las leyes y actas de dicha sesión.

Además, la Sección 20 dispuso:

...que en el caso de muerte, deposición, renuncia o incapacidad del Gobernador, o de su ausencia temporal de Puerto Rico, este Secretario



ejercerá todos los poderes y desempeñará todas las funciones del Gobernador durante dicha vacante, incapacidad o ausencia.

En 1902, con la adopción del Código Político, se le impartieron otras responsabilidades al entonces llamado Secretario de Puerto Rico, además de mantener las que ya tenía bajo la Ley Foraker. El Artículo 55 del Código Político dispuso que el Secretario de Puerto Rico promulgaría todas las proclamas y órdenes al Gobernador y todas las leyes decretadas por la Asamblea Legislativa.

El Artículo 56 impone la responsabilidad de registrar y archivar las actas del Consejo Ejecutivo, leyes y resoluciones de la Asamblea Legislativa, disposiciones emitidas por el Gobernador y “todos los libros, expedientes, escrituras, pergaminos, mapas y documentos que se tienen depositados en su oficina, en cumplimiento de la Ley, más el gran sello de Puerto Rico”.

El Artículo 57 dispuso sobre el orden de sucesión en caso de ausencia del Gobernador, otorgándole al Secretario llenar dicha ausencia.

Además de tales deberes, el Artículo 58 le impuso las siguientes responsabilidades a este funcionario:

1. Recibir proyectos de ley y acuerdos de la Asamblea Legislativa y cuidar de su conservación, y dar cumplimientos a las demás

obligaciones que pueden habersele asignado, por acuerdo de ambas Cámaras, o de una de ellas.

2. Estampar el gran sello, con su testimonio, en los títulos y credenciales, los indultos y otros instrumentos públicos, en los cuales es necesario que ponga su firma oficial el Gobernador.

3. Registrar en los libros adecuados todos los trasposos de bienes hechos a favor del Pueblo de Puerto Rico y todas las cláusulas de incorporación que hayan sido archivadas con los expedientes en su oficina.

La sección 13 de la Ley Foraker disponía, en cuanto a los bienes públicos que la Corona Española cedió a los Estados Unidos en virtud del Tratado de París, que pasarían a la dirección del Gobierno establecido en la Isla, para ser administrados a beneficio del pueblo de Puerto Rico. “Pueblo” fue sustituido por “Estado Libre Asociado” a tenor con la Constitución en 1952.

Entre estas propiedades figuran los bienes de dominio público tales como los caminos, canales, ríos, torrentes y otros análogos (Artículo 255 del Código Civil) de eminente uso público por la naturaleza de los mismos.



4. Registrar en libros adecuados todos los cambios que hayan ocurrido en los nombres.

5. Obtener y hacer que se archiven en su oficina, recibidos de todos los libros que distribuya.

6. Facilitar a quien la pida, a condición de que pague los derechos correspondientes, copia certificada de la totalidad o de alguna parte de cualquiera ley, expediente e instrumento público que esté archivado, depositado o registrado en su oficina, siempre que la expedición de dicha copia no fuere perjudicial a los intereses públicos.

7. Mandar a imprimir, tan pronto como sea posible, después de terminada cada sesión de la Asamblea Legislativa, todas las leyes votadas y acuerdos tomados en dicha sesión, y divulgarlos de acuerdo con la Ley.

8. Archivar en su oficina las reproducciones de los sellos que usen los diversos funcionarios insulares y los ayuntamientos, y facilitar a dichos funcionarios, pero no a los municipales, sellos nuevos al costo, cada vez que se requieran.

9. Anualmente, y en las otras épocas en que pueda ser necesario, redactará una memoria oficial, dando cuenta de los trabajos de su oficina al Gobernador de Puerto Rico.

10. Llevar en un libro adecuado, un registro de todas las asociaciones.

11. Expedir certificados de todas las patentes que se archiven y registren, y guardar un registro de ellas en libros adecuados.

12. Llevar un registro de todos los cónsules debidamente acreditados y de otros representantes oficiales de naciones extranjeras en Puerto Rico, con la fecha de reconocimiento oficial como tales por el Presidente de los Estados Unidos.

Estas facultades dispuestas por el Código Político en 1902, están vigentes al día de hoy con las modificaciones necesarias a tono con las realidades modernas. Además de estas encomiendas, las leyes especiales han dotado al Secretario de Estado, a través de los años, de innumerables funciones en el ámbito local e internacional, creándose a tales fines una estructura administrativa capaz de implantar dicho desarrollo impuesto por ley.



La próxima ley que afectará sustancialmente la figura del Secretario, lo fue la Carta Orgánica de 1917, conocida como la Ley Jones. En su Artículo 22, dispuso en sus partes pertinentes que:

El Gobernador nombrará, con el concurso y consentimiento del Senado de Puerto Rico, un Secretario Ejecutivo...quien registrará y conservará las actas y procedimientos de la Comisión de Servicio Público que más adelante se establece, y las leyes decretadas por la Asamblea Legislativa y todas las disposiciones y edictos del Gobernador; promulgará todas las proclamas y órdenes del Gobernador y todas las leyes decretadas por la Asamblea Legislativa de Puerto Rico, desempeñará todos los deberes de Secretario de Puerto Rico según se proveen actualmente por la ley, a no ser que otra cosa se especifique en esta Ley, y cumplirá los demás deberes que le asigne el Gobernador de Puerto Rico...

La ley Jones alteró el orden de sucesión en su Artículo 24 suprimiendo la designación del Secretario como sustituto del Gobernador en caso de vacante temporera o permanente y en vez facultando al Presidente a designar sucesor del Gobernador Electivo (Ley 5 del Congreso del 5 de agosto de 1947) enmendó la Ley Orgánica para constituir al Procurador del Gobernador en caso de vacante absoluta o temporera.

Al crearse el Estado Libre Asociado en 1952 y establecerse la Constitución de Puerto Rico, la figura del Secretario Ejecutivo toma nueva importancia denominándose Secretario de estado, tal y cual permanece hoy día. Su importancia estriba en que es el único miembro de gabinete que requiere la aprobación de ambos cuerpos legislativos y deberá reunir los requisitos que reúne la figura del Gobernador. Este es, ser mayor de treinta y cinco años, ciudadano de los Estados Unidos durante los cinco años precedentes a su nombramiento y residente de Puerto Rico.

Esto es así, porque en el orden de sucesión le corresponde al Secretario de Estado llenar la vacante del Gobernador en caso de vacante transitoria o hasta que otro sea electo en caso de que fuera absoluta.

La sucesión del gobernador constituyó uno de los asuntos de mayor debate en la Convención Constituyente. Inclínándose unos a la retención de sustitución del Gobernador por un funcionario no electo y favoreciendo otros la creación del cargo de vicegobernador, como en la mayoría de los estados federados o algún otro método de sucesión del Gobernador por un funcionario electo. La Comisión de la Rama Ejecutiva favoreció la creación del cargo de Vicegobernador.



Este se elegiría al mismo tiempo y por igual término que el Gobernador y sería el Presidente del Senado, donde no tendría voto, excepto en caso de empate. Pero finalmente se decidió por la figura del Secretario de Estado nombrado a voluntad del Gobernador. La razón aducida fue el "triste papel representado usualmente por el vicepresidente dentro del sistema federal norteamericano y por el teniente gobernador en los estados; la ausencia de empleo útil para un hombre necesariamente valioso y la dificultad de integrar dicha persona que presidiera el Senado, al equipo de acción diaria del Gobernador entre otras¹".

4. ESTADO HOY

Extracto adaptado Ponencia como Designado Secretario de Estado

"Haciendo un repaso comprimido de la historia del Departamento de Estado debemos reconocer el legado de anteriores Secretarios de Estado que nos sirven como valiosa referencia para nuestra mirada al futuro.

Nuestra Constitución se inauguró con Don Roberto Sánchez Vilella como Secretario de Estado, quien junto a Don Arturo Morales Carrión como Subsecretario, lograron un acercamiento importante a Latinoamérica, convirtiendo a Puerto Rico en centro de reunión regional mediante programas

de adiestramiento ofrecidos en acuerdo con los Estados Unidos. Posteriormente, Don Arturo Morales Carrión fue nombrado por el presidente John F. Kennedy Secretario Auxiliar de Estado de los Estados Unidos a cargo de los asuntos hemisféricos. De igual forma, los señores Carlos Lastra, Guillermo Irizarry, Fernando Chardón, Víctor M. Pons, Juan Albors, Reinaldo Paniagua, Pedro Vázquez y Carlos Quirós, hicieron aportaciones de importancia en la formación del carácter institucional de nuestro Departamento. Luego tomó la batuta Héctor Luis Acevedo, quien recibió en la isla a más de 13 Jefes de Estado; Alfonso López Chaar, logró avances de reingeniería operacional; Sila M. Calderón, con el sistema de data general y mecanización de las Agencias de Gobierno; Antonio J. Colorado con su acercamiento al Caribe y la promoción empresarial; Don Salvador Padilla en el área de planificación; Baltazar Corrada del Río, anfitrión de encuentros de figuras de renombre internacional como Margaret Thatcher y Mikhail Gorbachev; Norma Burgos estableciendo un Centro Único de Servicios; Ferdinand Mercado y su alto sentido protocolar, quien lograra además importante proyección internacional; José "Pepe" Izquierdo, siendo anfitrión de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe); Fernando Bonilla extendiendo los servicios a las regionales y por último Kenneth McClintock, quien colocó a nuestro Departamento a la vanguardia de la tecnología, además de participar activa y efectivamente en las organizaciones de Estado de los Estados Unidos.

¹ Información sustraída del documento: Departamento de Estado: 1952-1992 Gobierno y



Ninguno de los logros alcanzados por los pasados Secretarios de Estado son incompatibles el uno con el otro. Podemos avanzar en nuestro acercamiento con el mundo ampliando a la vez nuestra participación en las organizaciones en los Estados Unidos. También podemos continuar la digitalización y automatización de los servicios, mejorando a la vez los servicios directos de carácter humano. Para que no se cancelen esfuerzos, será fundamental, alejar los prejuicios de la gestión pública y asegurar que sean los méritos y el potencial beneficio para el país los que guíen nuestras decisiones. Eso es lo que el país puede esperar del nuevo Secretario de Estado.

Nuestras gestiones – a modo de **Plan Estratégico**- se concentrarán en cinco (5) puntos fundamentales:

I. Hacer tangible los beneficios de la internacionalización.

Se refiere a lograr conquistas concretas. Que los entendidos no se limiten a reafirmar solidaridad y buenos deseos. Por el contrario, que sean un acercamiento legítimo para lograr beneficios recíprocos; que nuestras universidades hagan intercambios; que nuestras empresas aumenten exportaciones; que se sientan los beneficios de manera directa. Para lograrlo, tenemos que generar un portafolio de servicios o propiedades que podamos presentar como País. Nuestros servicios médicos, programas universitarios y

conocimiento en general, pueden representar un atractivo que nos permita llegar a la mesa con ofrecimientos concretos.

Debemos movernos a buscar oportunidades más allá de nuestras fronteras. Lo hacen los estados federados y otras jurisdicciones dentro del sistema estadounidense. Bajo el concepto de "*sister cities*", diferentes ciudades hacen convenios y logran beneficios recíprocos. Se nos presenta una gran oportunidad al existir un interés por parte de los Estados Unidos de acercarse a Latinoamérica. Puerto Rico puede ser una pieza importante en el esfuerzo de Estados Unidos a los fines de lograr un acercamiento al Caribe, América Central y América del Sur. Nuestra ubicación geográfica y la cercanía a la realidad hispanoamericana nos convierten en un aliado estratégico.

II. Aspiramos a convertirnos en el brazo amigo de las ONG para potenciar su impacto en el país.

Cerca de 10,000 Organizaciones No Gubernamentales (ONG) están activas en nuestro Registro. Siendo el tercer sector un grupo de gran importancia para nuestra economía y sociedad, entendemos necesario lograr un vínculo formal de gerencia con estas entidades. El Profesor Carlos Díaz Olivo estima que este sector contribuye con cerca de 1,500 millones a nuestro producto nacional bruto (PNB). En un país con tanta dificultad para lograr continuidad en programas sociales gubernamentales, las ONG representan una alternativa real



que debemos considerar seriamente. Estableceremos un área de servicio específica para el tercer sector que incluirá un instituto de capacitación y certificación, un programa de gestión, servicios de mediación de conflictos, entre otros.

III. Atención de primer orden a nuestros hermanos extranjeros que residen en Puerto Rico.

De la mano de nuestros Cónsules, desarrollaremos servicios que les permitan a nuestros hermanos extranjeros sentirse como en su casa. Por una realidad aritmética serán nuestros vecinos y hermanos dominicanos los más beneficiados, a través de una Oficina de Coordinación de Servicio que nacerá del diálogo y recomendación de la propia comunidad. En ella encontrarán todo lo necesario para mantener el vínculo con su tierra natal, además de resolver sus necesidades inmediatas.

➤ Población de extranjeros en Puerto Rico

“De acuerdo al Censo del año 2000, las personas extranjeras residentes en Puerto Rico representan el 3% de la población total. No obstante, el Censo

2000 presenta un aumento de 37% en la población extranjera con respecto al Censo de 1990. Se refleja también un aumento en el por ciento de la población latinoamericana residente en la Isla. En 1990, el 83% de la población extranjera provenía de Latinoamérica; mientras que en el 2000 esta proporción aumentó a un 91%. La mayor parte de la población extranjera se concentra mayormente en los municipios de San Juan, Guaynabo, Bayamón y Carolina”.² “Se estima que actualmente en Puerto Rico residen entre 140,000 y 150,000 dominicanos; 19,973 cubanos (cifra que posiblemente identifica sólo a cubanos de primera generación, ya que los hijos que han nacido en Puerto Rico no son extranjeros); 11,546 mexicanos; 8,000 españoles; 5,000 argentinos; 8,800 colombianos; 3,500 venezolanos; y 25,864 no hispanos, principalmente, norteamericanos”³.

Dominicanos	140,036
Cubanos	19,973
Mexicanos	11,546
Colombianos	8,800
Españoles	8,000
Argentinos	5,000
Venezolanos	3,500
No Hispanos	25,864
Estadounidenses	106,588

²http://www.presupuesto.gobierno.pr/PresupuestosAnteriores/af2006/Tomo_I/Referencia/Tendenci

³ <http://outage.census.gov/closed.html>



Según varios investigadores y expertos en el tema migratorio, la población dominicana residente en Puerto Rico debe fluctuar entre las 250,000 a 300,000 personas cuando se cuentan los indocumentados y los hijos de dominicanos que poseen la doble nacionalidad. Así mismo, existe, dicen estos expertos, una considerable cantidad de mexicanos, colombianos, chinos, venezolanos y gente de las Antillas menores que se encuentran residiendo sin documentos en Puerto Rico. Por lo cual, la población extranjera en el País debe ser mucho mayor de lo que dice el Censo Federal. Poco más de 600,000 extranjeros viven en Puerto Rico según estos estudiosos⁴.

IV. Culminar la automatización y digitalización de los servicios.

Atemperarnos a los tiempos era un paso obligado que comenzó con fuerza el pasado cuatrienio. Culminaremos el proceso y añadiremos otros servicios, como lo será una plataforma colaborativa entre las corporaciones para compartir información y la completa digitalización de los documentos.

V. Democratizar los servicios haciéndolos accesibles a todos los sectores.

Debemos siempre cuidar que las transformaciones tecnológicas no dejen desprovistos a sectores desventajados con poco acceso a la misma. Por lo

tanto, procuraremos ser tan efectivos en los servicios directos como en los automatizados. Nuestras oficinas regionales, que atienden los trámites de pasaporte, incluirán además otros servicios de la agencia en el área de Corporaciones, Juntas y la coordinación de servicios a las ONG.

Son estos lineamientos básicos los que guiarán nuestra gestión. Somos conscientes, sin embargo, de la naturaleza dinámica de la gestión pública por lo que adaptaremos y ajustaremos lo necesario cuando así corresponda. Lo que nunca variará, lo que siempre estará fijo, será nuestro espíritu de colaboración con todos los sectores del País. Nada que no sea el bienestar del pueblo será brújula en el Departamento. Quiero ver a la gente de todos los sectores y nacionalidades entrando a nuestra casa de Estado con la tranquilidad y confianza de que encontrarán una mano amiga; que será una casa de encuentro, diálogo y reconciliación de nuestro pueblo”.

La ponencia aquí incluida fue presentada el 29 y 30 de enero de 2013 ante el Senado y la Cámara de Representantes de Puerto Rico, respectivamente.

5. CONCEPTOS

Los Equipos se encuentran desarrollando conceptos y articulando sus respectivas definiciones a tenor con la nomenclatura internacional y con el

⁴ <http://www.encyclopediapr.org/esp/article.cfm?ref=06082105>



sentido práctico que se le pretenden dar en el contexto de los proyectos del Departamento de Estado de Puerto Rico. A continuación una lista, *numerus apertus*:

- 5.1. **Cabildeo Solidario:** Es una gestión resultante del consenso de jurisdicciones, partidos o sectores sociales o económicos, entre otros, donde de forma unida éstos solicitan enmiendas, derogación o aprobación de leyes o reglamentos, navegan procesos y cabildean en favor de propósitos y objetivos en común.
- 5.2. **Diplomacia:** ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de unas naciones con otras.
- 5.3. **Diplomacia Tradicional:** las relaciones que se establecen entre instituciones al más alto nivel.
- 5.4. **Diplomacia Pública:** conjunto de acciones mediante las cuales los gobiernos se dirigen directamente a la población de otro país.
- 5.5. **Diplomacia Cultural:** conjunto de relaciones que sitúan los valores y los recursos culturales como los elementos centrales para difundir las expresiones culturales de una sociedad o para levantar puentes de diálogo entre personas y pueblos distintos.
- 5.6. **Diplomacia Académica:** conjunto de relaciones y acciones dirigidas a difundir las diversas instituciones y entidades académicas de una sociedad de cara a levantar puentes de diálogo entre dichas organizaciones educativas.
- 5.7. **Diplomacia Multinivel:** cuando los distintos niveles de gobierno, desde la administración local a los distintos ministerios o departamentos, intervienen en menor o mayor medida en la esfera internacional.
- 5.8. **Inteligencia Económica:** estrategia de divulgación de datos con herramientas que permitan el análisis, sea por usuarios especializados o por el público en general, con el objetivo de transformar aquellos datos que constan en nuestros registros (de datos durmientes a datos vivos), y que permitan diversos usos inteligentes.
- 5.9. **Organización No Gubernamental (ONG):** es una organización legalmente constituida e incorporada bajo las leyes del Estado, como una entidad sin fines de lucro o caritativa que ha sido establecida para un propósito público.



5.10. **Paradiplomacia:** conjunto de acciones que desarrollan las administraciones no estatales en el ámbito de la diplomacia.

5.11. **Política Exterior:** las decisiones públicas que el gobierno de un Estado toma en función de los intereses nacionales, y en relación a los demás actores del sistema internacional. En el caso de Puerto Rico, la Política Exterior contempla la coordinación con la Política Exterior de los Estados Unidos de América.

5.12. **Registros Al Día:** se entiende por el mantenimiento de los diferentes registros cumpliendo con los estándares internacionales en cuanto a tiempo de respuesta.

6. VISIÓN

¿Cómo nos visualizamos? –Recuerdo del futuro-

Un Departamento de Estado ágil, dinámico y accesible a la gente.

7. MISIÓN

El Departamento de Estado tiene como Misión:

-Razón fundamental de la existencia del Departamento de Estado-

Impulsar el desarrollo socioeconómico sensible y sostenible de Puerto Rico; representando al Estado Libre Asociado en comunicación con el mundo de manera coordinada y ordenada, maximizando así nuestras relaciones exteriores.

¿Qué hacemos y cómo?

-Define el rol del Departamento y su forma de interactuar-

Mantener el Impulso de Estado:

- Haciendo tangible los beneficios de la internacionalización;
- Potenciando el impacto de las ONG en Puerto Rico;
- Proveyendo atención de primer orden a los ciudadanos extranjeros;
- Haciendo accesibles los servicios a la gente;
- Proveyendo información de inteligencia socioeconómica;
- Desarrollando una estructura organizacional que se adapte a las necesidades de los tiempos.



8. CREDO

- 8.1. Creemos en formular, desarrollar, promover y defender un Plan de País, y una oferta robusta de bienes y servicios para consumo y beneficio local, pero también para relacionarnos y competir efectivamente en una economía globalizada.
- 8.2. Creemos en un concepto de diplomacia, dentro de nuestra jurisdicción y competencia, que nos permita desarrollar una cultura y un pensamiento político cooperador y altamente competente orientado a relacionarnos estratégicamente con otras jurisdicciones de los Estados Unidos y sus territorios, como con otros países del mundo y personalidades jurídicas, sean corporaciones o individuos, colaborando en aspectos sociales, culturales, educativos, investigativos, políticos, económicos, ambientales, entre otros.
- 8.3. Creemos en formular, desarrollar, promover y defender un alto estándar de calidad de vida para nuestros ciudadanos, y un alto estándar de calidad de servicios para los hermanos extranjeros que han hecho de nuestro país su casa.
- 8.4. Creemos que la estructura organizacional, sus sistemas, procedimientos y procesos deben adecuarse continuamente a las condiciones del ambiente interno y externo del Departamento de

Estado, de manera que se logren satisfacer las necesidades de los seres humanos a los cuales sirve, en cumplimiento con la política pública, permitiendo así que evolucione coherentemente en el tiempo.

- 8.5. Creemos en proveer las herramientas para que la gente, sus comunidades y sus organizaciones mejoren su calidad de vida.
- 8.6. Creemos en la protección de las poblaciones más vulnerables.
- 8.7. Creemos en la gobernanza justa y democrática y en la competencia política basada en el consenso.
- 8.8. Creemos en proveer un servicio ágil, honesto y confiable.
- 8.9. Creemos en el respeto al Derecho Internacional.
- 8.10. Creemos en el cumplimiento con, y respeto al, Estado de Derecho vigente.

9. ASPIRACIONES

- 9.1. Aspiramos a ser la primera alternativa de Estados Unidos para relacionarse con América Latina.



- 9.2. Aspiramos a transformar el sistema de prestación de servicios subvencionado por el Estado en un sistema financieramente auto-sostenido, en la mayor medida posible.
- 9.3. Aspiramos a contribuir significativamente al desarrollo económico, comercial, educativo y cultural de Puerto Rico.
- 9.4. Aspiramos a ser exitosos y convertirnos en un modelo organizacional a emular.
- 9.5. Aspiramos a que el trato a toda persona sea impecable y que el recorrido en nuestras facilidades físicas sea una experiencia agradable.
- 9.6. Aspiramos a maximizar los beneficios de la relación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico con los Estado Unidos de América.
- 9.7. Aspiramos a ser el brazo amigo de las organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro y de base comunitaria.
- 9.8. Aspiramos a desarrollar, promover y mantener un sistema de registros actualizado y cónsono con los más altos estándares internacionales, mejores prácticas, usos y costumbres.

- 9.9. Aspiramos a ser una agencia de impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de Puerto Rico, mediante decisiones basadas en datos y en un sistema de indicadores de desempeño.
- 9.10. Aspiramos a ser una institución crítica, de construcción continua, donde a través de un diálogo sensible el Departamento de Estado se adapta a las diversas realidades contemporáneas.

10. VALORES

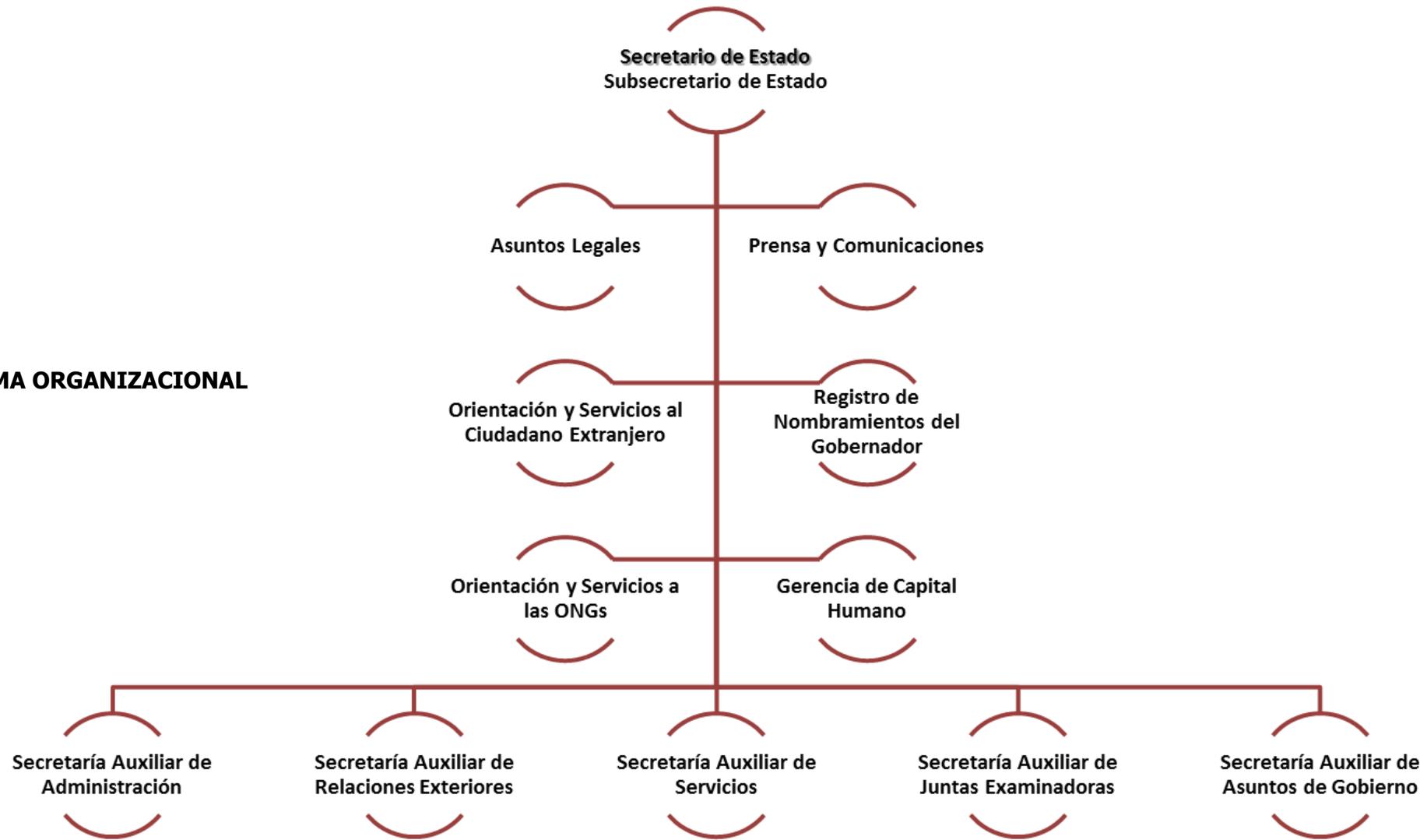
- 10.1. Valoramos, y consideramos continuamente, la opinión de la gente sobre nuestros servicios, de la ciudadanía en general y de nuestros empleados.
- 10.2. Valoramos el profesionalismo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones participativa, la transparencia en los procesos, las puertas abiertas, el diálogo franco y la buena fe.
- 10.3. Valoramos un excelente desempeño y una alta productividad en nuestro personal que redunde en un servicio sostenidamente de alta calidad.



- 10.4. Valoramos las buenas costumbres, el apego a las leyes, la ética, el buen comportamiento y el buen trato manteniendo el más alto sentido ético y de integridad.
- 10.5. Valoramos la disciplina progresiva, el diálogo constructor, la crítica constructiva, la justicia y la equidad.
- 10.6. Valoramos el respeto a la diversidad.
- 10.7. Valoramos la lealtad al pueblo puertorriqueño.
- 10.8. Valoramos la excelencia y seriedad en la formulación de política pública.
- 10.9. Valoramos la toma de decisiones y la comunicación conciliadora, amable, eficiente y efectiva, con un acercamiento sensible, preocupado e intencionado positivamente, y la sana convivencia.
- 10.10. Valoramos el asesoramiento con información útil, relevante y completa para los que toman e implantan las decisiones y para los que solicitan los servicios.



11. DIAGRAMA ORGANIZACIONAL



12. DIAGRAMA FUNCIONAL

**Honorable David E. Bernier Rivera,
Secretario de Estado**

Sr. Javier B. González Arroyo, Subsecretario de Estado



13. PERSONAL

El Departamento de Estado cuenta con una plantilla de 142 empleados, de los cuales 17 ocupan posiciones de confianza, 19 son supervisores, 2 son exentos, 68 son empleados activos pertenecientes a la unidad apropiada y 36 no pertenecen a la unión de trabajadores. De estos últimos 19 pertenecen al Programa de Incentivos Salariales creado por la Ley Núm. 52 de 1991, y administrado por el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos.

14. ESTRUCTURA GEOGRÁFICA

Actualmente, el Departamento de Estado tiene su sede en el Viejo San Juan, en la Calle San José, esquina San Francisco. Éste ocupa dos estructuras catalogadas como puntos de interés histórico: el edificio de la Real Intendencia localizada al lado oeste de la Plaza de Armas y el edificio de la Diputación Provincial en la esquina norte de las Calles San José y San Francisco, contigua a la Real Intendencia. Además, el Departamento de Estado tiene oficinas ubicadas en los pueblos de:

- **Arecibo**
- **Centro Comercial Plaza Las Américas**
- **Edificio de Fomento Económico en Hato Rey**
- **Fajardo**
- **Guayama**

- ***Mayagüez**
- **Viejo San Juan, las Oficinas Centrales**

***NOTA:** El 28 de mayo de 2013 se habilitó una nueva dependencia dentro del centro comercial de Mayagüez Mall.

14.1. Direcciones físicas, horarios y teléfonos de las diferentes oficinas del Departamento de Estado:

14.1.1. Oficina de Pasaportes - Arecibo

Dirección Física: Salón Anexo Biblioteca Municipal Nabra Barreto
Ave. Santiago Iglesias Pantín # 210 Arecibo, PR 00612
Horario: 8:00 a.m. a 3:00 p.m., lunes a viernes
Teléfono: (787) 815-0405

14.1.2. Centro Comercial Plaza Las Américas

Dirección Física: Tercer Nivel, Local 615, entre JC Penney y Farmacia Walgreens
Horario: 8:00 a.m. a 4:30 p.m. y el servicio al público será 8:00 a.m. a 3:00 p.m., ambos de lunes a sábado.
Teléfonos: (787) 250-7371 Fax. (787) 758-9683

14.1.3. Centro MultiSectorial PR.Gov



Dirección Física: Edificio World Plaza, Núm. 268, Avenida Muñoz Rivera (antiguo Westernbank World Plaza)
 Horario: 9:00 a.m. a 5:30 p.m. de lunes a viernes
 Tel. (787) 722-7022

Nota: No se ofrecen servicios de pasaportes.

14.1.4. Oficina de Pasaportes – Fajardo

Oficina de Pasaportes – Casa Alcaldía de Fajardo
 Horario: 8:00 a.m. a 3:00 p.m., lunes a viernes
 Tel. (787) 863-4013 ext. 6070

14.1.5. Oficina de Pasaportes - Guayama

Oficina de Pasaportes - Guayama
 Dirección Física: Calle Derkes # 64 Oeste Guayama, PR 00784
 Tel. (787) 864-3652
 Horario: 8:00 a.m. a 3:00 p.m., lunes a viernes

14.1.6. Oficina de Servicios - Mayagüez Mall

Dirección Física: 975 Ave. Hostos Suite 575 Mayagüez, PR 00680-1266

Área de Pasaportes –

Horario: 8:00 a.m. a 3:00 p.m., martes a sábado

Área de Servicios –

Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m., martes a sábado

14.1.7. Viejo San Juan, las Oficinas Centrales

Dirección Física: Calle San José, Esq. San Francisco San Juan, Puerto Rico 00902
 Teléfonos: (787) 722-2121
 Horario: 8:00 a.m. – 4:30 p.m., lunes a viernes

14.1.8. Centro Gubernamental Minillas, Edificio Torre Norte, Piso Noveno

El Departamento de Estado Federal, en conjunto con el Departamento de Estado del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, estará abriendo una oficina de servicios de pasaportes. Ésta estará dedicada al procesamiento en Puerto Rico de pasaportes para casos de emergencias que serán acreditadas por los solicitantes. Se espera que sus operaciones estén en pleno vigor desde enero de 2014.

15. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL



15.1. CONTEXTO

El 24 de abril de 2013, mediante la Orden Administrativa 2013-04, el Secretario de Estado definió el proceso de planificación estratégica como parte integral del sistema gerencial y describió los elementos que lo componen, conforme se mencionan a continuación:

Planificación Estratégica: involucra la formulación de metas y objetivos globales y la elección de las políticas que aplican a la adquisición y al gasto de los recursos.

Planificación Gerencial: involucra la formulación de programas de actividades diseñados para cumplir con las metas y objetivos de conformidad con las restricciones de las políticas.

Control Operacional: involucra la ejecución de tareas específicas de los programas de manera tal que se impacten los objetivos.

Esta orden también dispuso para la creación de la Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo que estará a cargo del proceso de planificación estratégica desde la Secretaría Auxiliar de Administración. Corresponde además el mantenimiento de la jerarquía de planes:

- Ideas Rectoras
- Metas
- Planes Estratégicos
- Planes Operacionales

-Para Actividades Recurrentes-

- Planes Permanentes
 - Políticas
 - Procedimientos Estándares
 - Reglas

-Para Actividades No Recurrentes-

- Planes de Uso Único
 - Programas / Presupuesto
 - Proyectos / Presupuesto

El sistema gerencial mantiene la coordinación y el esfuerzo continuo sobre varias actividades para alcanzar cabalmente los propósitos organizacionales internos y externos. Además determina cuáles son los propósitos organizacionales, qué hará la organización para cumplir cabalmente con dichos propósitos, cómo lo hará y quién en la organización lo hará.



No obstante, para propósitos de elaborar el plan el Equipo de Planificación Estratégica y el Equipo Técnico distribuyeron las responsabilidades de los trabajos entre los miembros y calendarizaron las fechas de entrega y las reuniones para deliberar sobre los diferentes temas y componentes.

15.2. METODOLOGÍA

Los Equipos definieron las partes que compondrían el Plan Estratégico y el orden de los trabajos. Priorizaron realizar debates sobre la Visión, Misión, Valores, Credo y Aspiraciones con los integrantes de ambos equipos como una primera fase, y a los efectos de lograr consenso se distribuyeron los trabajos.

El Equipo Técnico estaría elaborando mapas, gráficas, inventarios de elementos para construir el Diagnóstico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), mientras que el Equipo de Planificación Estratégica debía trabajar con las Metas, Objetivos, Actividades, Persona Responsable e Indicadores de Logros, una vez realizado el diagnóstico y teniendo en consideración los aspectos de filosofía.

El Diagnóstico DOFA (SWOT, por sus siglas en Inglés) fue desarrollado utilizando las dimensiones Política, Económica, Social y Tecnológica (PEST) para realizar el análisis del Ambiente Externo y la identificación de Oportunidades y Amenazas (AO). De otra parte, para el Ambiente Interno, y el correspondiente análisis de Fortalezas y Debilidades (FD), se utilizaron las dimensiones Estructura, Normativa, Cultura, Recursos, Estrategias y Política Intraorganizacional (Genoma Organizacional).

Genoma Organizacional

El Genoma Organizacional es un Modelo (o mapa), desarrollado en 1999 en el Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico, que explica el comportamiento organizacional, concibiendo, en este caso, al Departamento de Estado como un sistema con propiedades que emergen de las interacciones entre agentes y elementos; considerando múltiples dimensiones o genes como se le llama bajo esta técnica; entre las cuales identifica, pero sin limitarse a, las siguientes:

Estructura (agrupación de tareas por funciones, servicios, productos o áreas geográficas, políticas operacionales, grado de interacciones, procesos, logística, operaciones);



Procesos normativos (legislación federal y estatal, políticas institucionales, normas, reglamentos, cartas circulares, etc.);

Recursos (económicos, tecnología, comunicación, capital humano, información y conocimientos institucionales, entre otros);

Cultura (valores, costumbres, tradiciones, modelos mentales ("decision rules"), símbolos, mitos);

Estrategias (visión, misión, bases de diferenciación, nivel de servicios o productos);

Política intraorganizacional "politics" (distribución del poder, selección de medios y fines, coaliciones, conflictos).

Modelo DOFA

El modelo DOFA, (también conocido como FODA, o SWOT, por sus siglas en inglés), se presenta a continuación en la siguiente gráfica:

DOFA	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas Genoma (ENCREPO)	Debilidades Genoma (ENCREPO)
Origen Externo	Oportunidades PEST	Amenazas PEST

Calendario de Trabajo

Los miércoles, de 8:00 a.m. a 9:00 a.m., el Equipo Técnico se estuvo reuniendo para preparar el material para las reuniones del Equipo de Planificación Estratégica (Secretarios Auxiliares y Directores), que se reunían los viernes, de 7:00 a.m. a 9:00 a.m. Sendas sesiones de trabajo individuales y colectivas fueron necesarias para producir los borradores y documentos finales.



15.3. FASES DE INTERVENCIÓN

15.3.1. Fase de Administración del Estado de Equilibrio

Vigente

Esta fase es de administrar las cosas como están y comprende el periodo inicial de la nueva administración. Pretende dar estabilidad a la estructura del Departamento de Estado, reconociendo que todo nuevo cambio genera una resistencia natural y es propia del comportamiento de los sistemas.

15.3.2. Fase de Estudio del Ambiente Interno y Externo (Diagnóstico)

Mientras se administra la fase inicial, y en términos generales se mantienen las estructuras básicamente como se encontraron, se efectúa un estudio de los elementos principales que componen las dimensiones más influyentes del ambiente interno y externo, lo que constituye la Fase de Estudio. Se desarrollan los mapas PEST y Genoma Organizacional para realizar el análisis DOFA.

15.3.3. Fase de Desarrollo de Metas y Objetivos

Producto de una hipótesis formulada previo a la intervención y de la experiencia administrando el estado de equilibrio vigente, así como de los resultados del estudio de ambiente interno y externo, se van desarrollando metas y objetivos alineados con la Visión y la Misión de la organización. Incluso se revisa la Visión y la Misión vigentes.

15.3.4. Fase de Reorganización - Nueva Visión

El cumplimiento con los propósitos estratégicos requiere lógicamente de organización. Una estructura organizacional planificada debiera ser una prioridad mayor en la implantación de una estrategia cuidadosamente formulada. Sin una organización deliberada de las actividades, responsabilidades y las interrelaciones, consistente con las necesidades de la estrategia escogida, se permitiría a la estructura evolucionar de manera amorfa. Una evolución descontrolada de la estructura organizacional negaría la oportunidad de una coordinación única entre la estructura y la estrategia, abriendo paso a ineficiencias, falta de dirección y esfuerzos fragmentados.



A tenor con lo antes expuesto en la Fase de Reorganización se reactivan estructuras, se crean nuevas y se modifican otras existentes, de manera que la implantación de la nueva Visión pueda efectuarse. A través de la jerarquía de planes antes mencionada se programa la implantación.

15.3.5. Fase de Evaluación de los Resultados de la Intervención

El proceso de planificación estratégica y de implantación requiere la elaboración de indicadores de desempeño y de logros. La compilación de datos, su análisis y comparación son necesarios para determinar el éxito de los esfuerzos realizados. En caso de ser meritorio, sobre la base de los resultados, igualmente se efectúan ajustes.

La evaluación del desempeño y de los logros alcanzados debe ser un proceso continuo, pero reportado y comunicado de manera periódica.

15.3.6. Fase de Adaptación

El proceso de diseño organizacional es uno de carácter continuo. Esto debido a que la estructura organizacional es fundamental en la planificación de la implantación de una estrategia. Conforme a la evaluación de los resultados de la implantación, y al proceso de aprendizaje organizacional, pueden realizarse ajustes que permitan la adaptación y la evolución coherente y orientada a superar los desafíos.

16. DIAGNOSTICO

16.1. Análisis DOFA - Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

16.2. Dimensiones PEST, Oportunidades y Amenazas del Ambiente Externo:

Política

La dimensión política presenta una serie de oportunidades y amenazas, a juicio del equipo, que deben ser consideradas al momento de elaborar las diferentes estrategias en este Plan. Algunos de los temas identificados son:



- **Presupuesto ELA 2013-14** - Los asuntos fiscales del Estado Libre Asociado de Puerto Rico como son la aprobación de los presupuestos anuales, pero en particular el presupuesto del 2013-14 que posibilita o imposibilita gran parte de los proyectos que se consideran en la actualidad o que ya han comenzado su implantación. El Departamento de Estado y la Oficina de Gerencia y Presupuesto contemplaron en la petición presupuestaria partidas adicionales para la reactivación y creación de oficinas y servicios nuevos; y para el nuevo enfoque de servicios y de relaciones de Puerto Rico con los demás países del mundo, muy en particular con América Latina y el Caribe, así como la posible participación coordinada en organismo de carácter internacional.
- **Nueva Ley de Retiro del Gobierno** - En la misma línea fiscal está la aprobación de la nueva Ley de Retiro que ha provocado la renuncia de personal en las diferentes áreas del Departamento, sin un adecuado proceso de sucesión del conocimiento y con la posibilidad de no contar inmediatamente con el capital humano necesario para sustituirlos en dichas posiciones, que esencialmente atienden procesos críticos o servicios medulares. Ante este escenario el Departamento de Estado ha solicitado la autorización de nuevas posiciones transitorias, el aumento de posiciones bajo el Programa de Incentivos Salariales (Ley Núm. 52 de 1991) que administra el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, y ha entrado en acuerdos de colaboración con instituciones académicas y con la Oficina de Asuntos de la Juventud, adscrita a la Oficina del Gobernador, para proveer experiencias de empleo a jóvenes y estudiantes mientras se atienden procesos y servicios de vital importancia, así como se atienden elementos de la nueva política pública de relaciones internas o exteriores.
- **Clasificación Crediticia del Gobierno del ELA** – La amenaza latente de una posible degradación de la clasificación crediticia de la deuda pública se presenta como un riesgo para la implantación del Plan de Gobierno y para agencias como el Departamento de Estado, que asiste en su rol al Secretario de Estado con respecto al resto del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- **Nueva Política de Relaciones Exteriores** - El Gobernador de Puerto Rico promulgó la Orden Ejecutiva OE-2013-021, donde reafirma, reconoce y valida la delegación en el Secretario de Estado de la coordinación de toda acción concerniente a establecer, mantener y cultivar relaciones con otros países, personas y entidades que residan fuera de los límites



territoriales del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Esta normativa se presenta como una gran oportunidad y como la dotación de certidumbre a dichos procesos. Además posibilita relaciones en los ámbitos económicos, educativos, culturales, entre otros. Legislación previa como la Ley Núm. 119 de 1 de julio de 1953, que facultó al Departamento de Estado a llevar a cabo programas para fomentar aquellas relaciones necesarias entre Puerto Rico y otros países, basadas en un verdadero conocimiento de nuestras realidades políticas, económicas, sociales y culturales, o de cualquier otro orden útil a los propósitos de dicha ley, marcan el camino hacia una Política Pública de Relaciones Exteriores del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

- **Guía sobre Relaciones Exteriores** - Aun cuando se ha promulgado una orden ejecutiva para las relaciones exteriores resulta en extremo necesario la adopción de un estándar o guía validada sobre los alcances y capacidades que la actual relación con los Estados Unidos le permite a Puerto Rico dentro de su jurisdicción.
- **Tratados Suscritos por Estados Unidos** - De igual forma, en dicho instrumento, como Política Pública, se debe considerar desarrollar un mapa dinámico sobre las oportunidades y

desafíos para Puerto Rico de los tratados que Estado Unidos suscribe; y posibles recomendaciones de cursos de acción coordinada para potenciar beneficios, mitigar daños o transferir riesgos.

- **Socio Lógico y Estratégico** – Puerto Rico en el pasado, particularmente durante la presidencia de John F. Kennedy, fue insertado en la política exterior de los Estados Unidos con respecto a América Latina y el Caribe como un actor importante. Hoy día, y desde hace décadas, el Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico pudiera tener nuevamente ese rol que resulta para el Departamento de Estado uno lógico y estratégico. Esto, particularmente por la historia, idiosincrasia, cultura e idioma en común que tiene Puerto Rico con el resto de América Latina y el Caribe. La ubicación geográfica y la relación permanente con los Estados Unidos, unido al potencial desarrollo de las capacidades de la autonomía fiscal local, hace que ese rol pueda tener serias perspectivas de gran beneficio para todas las partes. Los estándares, aplicados en Puerto Rico por la relación con los Estados Unidos, son un atractivo para diferentes países de habla hispana, entre ellos, los estándares de educación, construcción, ambientales, de salud y de seguridad ocupacional y de seguridad pública.



- **Reforma de Inmigración de los Estados Unidos** – Recientemente Estados Unidos ha entrado en un proceso de reforma de inmigración, posiblemente el más importante desde 1986, que podría normalizar el estatus migratorio de un estimado de 11 millones de ciudadanos extranjeros. Esto, entre otras posibles implicaciones, permitiría transferir de la economía informal a la formal gran parte de la actividad productiva de aquellos que se encuentran residiendo de manera en Puerto Rico y podría dar capacidad de traslado de otras jurisdicciones hacia la nuestra a una buena parte de dichas personas. Mirado desde un punto de vista de sectorial, ello podría tener repercusiones y oportunidades en sectores económicos locales donde el capital humano es escaso.
- **Política Exterior sobre Organismos Internacionales** – Puerto Rico tiene la oportunidad de participar en organismos no políticos ni militares en el ámbito regional e internacional, que promueven el intercambio y la cooperación técnica en asuntos económicos, educativos, científicos y culturales. Gran parte de los organismos internacionales para la cooperación en diferentes ámbitos tienen disposiciones normativas internas que permiten nuestra participación con clasificaciones alternas a las de Miembro Pleno, como en ocasiones son las de Miembro Asociado u Observador, entre otras. La participación plena en

dichas instancias internacionales debe ser la aspiración nuestra. La participación en las discusiones y en los acuerdos y políticas de la comunidad internacional nos permite interactuar efectivamente y atraer para el beneficio local relaciones económicas, culturales, educativas y de otros tipos, en las modalidades público-público, público-privado / privado-público, o privado-privado.

- **Leyes Estatales vigentes o por aprobarse** – El rol de Departamento de Estado de registrador de leyes y reglamentos, necesariamente le hace afectarse en esa dirección por el proceso mismo del servicio, pero además se hace vulnerable a la hora de ser parte de la política pública que se espera establecer con la legislación. Actualmente, 23 leyes regulan profesiones que se atienden en la Secretaría Auxiliar de Juntas Examinadoras con implicaciones de distribuciones de ingresos que varían de estatuto en estatuto, y que aumentan la complejidad del manejo, administración y fiscalización de los recursos económicos. La estandarización, utilizando disposiciones similares o idénticas en dichos estatutos podría ser la solución para reducir la complejidad. Por otro lado, disposiciones de la Ley de Corporaciones vigente, que dispone distribuciones de ingresos en favor del Departamento de Estado, tiene fecha de vencimiento el próximo año natural



2014. Lo cual presenta con carácter de urgencia la necesidad de implementar enmiendas técnicas que permitan la continuidad de dicha distribución de ingresos. Lo contrario sería poner en riesgo las operaciones y la implantación del Plan de Gobierno.

- **Real ID Act y otras Leyes Federales vigentes o por aprobarse** – Estados Unidos, de tiempo en tiempo, aprueba legislación que tiene repercusiones directas e indirectas sobre Puerto Rico, y mucha de esa política pública tiene efectos en el Departamento de Estado y sus roles. El Real ID Act (2005) es uno de los ejemplos de legislación federal que tiene impacto directo. Dicha disposición nos podría permitir colaborar con su implantación, mientras en paralelo se provee servicio de credenciales profesionales y otros rubros a los miembros de las profesiones en Puerto Rico. Esto ampliaría dramáticamente los profesionales que se sirven de los procesos del Departamento de Estado. También esta legislación obliga a que los ciudadanos americanos utilicen una identificación que cumpla con la nueva normativa para poder viajar entre estados y territorios, sea un pasaporte o una tarjeta de identificación. De cualquier forma, en enero del 2014 tiene vigencia dicho requerimiento, lo que tiene una alta probabilidad de aumentar las transacciones de pasaportes en el Departamento o de

identificaciones en caso de que optemos por brindar ese servicio.

- **Funcionarios Públicos y Profesionales** – El Departamento de Estado tiene el deber de registrar y mantener al día los registros de Autoridades Eclesiásticas, Municipales, Militares, Diplomáticas, de funcionarios públicos como Jefes de Agencias e Instrumentalidades del Gobierno, de funcionarios de corporaciones, de miembros de Juntas de Gobierno de entidades públicas y de corporaciones y de Juntas Examinadoras de Profesionales, de Notarios Públicos, entre otras. Esas bases de datos pueden ser utilizadas de forma estratégica para potenciar las capacidades del país en cuanto a desarrollar relaciones internas, y para formalizar una oferta de país para las relaciones externas.

Económica

La economía local, como dimensión, debe ser considerada con preponderancia. El equipo identificó que el Departamento de Estado debe asumir un rol protagónico y transformador en el escenario económico.



La economía de Puerto Rico, según expertos locales, enfrenta una situación de sobreendeudamiento. A medida que aumenta el valor del crédito debido al costo creciente para pedir prestado y pagar intereses disminuye el valor del trabajo estrechándose los salarios y el capital industrial, contrayéndose, por lo mismo, la producción. Esto quiere decir que los sectores económicos que producen bienes y servicios y ofrecen empleo se están compactando progresivamente por pagos crecientes de deudas. El dinero que se extrae de la economía termina en el pago de una deuda que crece continuamente, a pesar de los impuestos.

Así la proporción entre los ingresos netos del Gobierno y la deuda pública ha bajado de un 32.3% a 21.4% del 2006 al 2012. La deuda pública ha crecido más rápido que los ingresos del Gobierno. Si añadimos a esa deuda los pagos por importaciones y deuda privada, y la comparamos con el Ingreso Personal (que es el Producto Nacional Bruto más los subsidios y transferencias de los Estados Unidos a Puerto Rico – la depreciación y los pagos de impuestos y del seguro social), notamos un incremento de 179% a 215% del 2003 a 2012. Actualmente, por cada \$1 que se tiene a disposición, se gasta \$2.15 para la importación de bienes de consumo (ropa, comida, gasolina, etc.) y pagos de deudas privadas (hipotecas, tarjetas

de crédito, etc.) y pública (impuestos al ingreso y el IVU). La tasa de crecimiento del Ingreso Personal, acumulada del 2003 al 2012, ha sido de un 33%, y de un 144%, la suma de las tasas de crecimiento de las importaciones y las deudas pública y privada.

El estilo de vida actual se sostiene vía el financiamiento externo -deuda y fondos de los Estados Unidos- debido a que la base productiva del país es insuficiente. Puerto Rico perdió 219,000 empleos y emigraron 132,000 personas (el 3.5% de la población del 2006) durante los últimos 7 años. Igualmente, la dependencia a fondos de los Estados Unidos aumentó, de suerte que el 23% de incremento del Ingreso Personal, un 50%, fue debido al aumento en fondos federales. – **Adaptado de Informe de Sociedad Sinergia**

Una economía de consumo, limitada productividad, alto nivel de importaciones, baja participación laboral, un sector privado pequeño, y un sector informal muy grande, se presentan como desafíos que se deben superar colectivamente, transformando la manera en que se piensa, se interactúa y se toman decisiones. Una mirada y un plan de acción, para exportar servicios y crear nuevas industrias son indispensables bajo las condiciones actuales.



Los temas de la dimensión económica que se presentan a continuación resultan en zonas de oportunidad, aun cuando incluyan elementos desafiantes:

- **Capital Humano** – Nuestra economía cuenta con un capital humano altamente cualificado, educado, diestro, formado en dos idiomas importantes (español e inglés), con limitaciones, pero con una capacidad y potencial enorme de emprendimiento y de exportar servicios. Según datos de tendenciaspr.com, en estimado del 2005-2007, de una población total de 3,926,638, y una población con 25 años o más de 2,507,574, el 41%, o sea 1,030,173, estaba ubicado en el renglón “que va o ha ido a la Universidad”; y un 29%, unos 737,518, estaban ubicados en el renglón “que tiene un grado universitario”; de la población con 18 a 24 años, 401,401 personas, en el renglón “que va o ha ido a la Universidad” estaba ubicado el 49%, unos 195,718; y un 14.3%, unos 57,348, estaban en el renglón “que tiene un grado universitario”.
- **Inventario de Activos** – En la actualidad Puerto Rico no cuenta con una base de datos actualizado de activos que permita presentar un portafolio y hacer una oferta completa de país. Esta resulta ser una zona de oportunidad para mejorar.

Dicho inventario debe reconocer las capacidades y competencias medulares en las diferentes industrias y sectores.

- **Transferencias USAID y otras** – El 22 de setiembre de 2010, el Presidente Barack Obama firmó una Directiva Presidencial de Política sobre Desarrollo Global. Esta directiva marcó un hito en el sentido de que por primera vez una administración estadounidense abordaba formalmente la trascendencia que tiene el desarrollo internacional para la seguridad nacional como un “imperativo estratégico, económico y moral para los Estados Unidos”. También encargaba a USAID la tarea de conducir la formulación de estrategias de desarrollo orientadas a resultados con los países anfitriones que ayuden a estas naciones a ser más estables y prósperas.

Durante el discurso que pronunció en Santiago, Chile, en el mes de marzo de 2011, el Presidente Obama habló de la política exterior de Estados Unidos para América Latina. Mencionó los tres problemas más importantes que enfrenta la región en los que Estados Unidos tiene una responsabilidad compartida: (1) seguridad (concretamente, delito y tráfico de drogas); (2) crecimiento económico; y (3) medio ambiente (cambio climático global).



USAID y otras entidades como el Ex-Im Bank, contribuyen al desarrollo económico de otros países, entre ellos algunos de América Latina y el Caribe. En el caso del Export-Import Bank de los Estados Unidos (Ex-Im Bank o Eximbank) es la agencia de créditos para exportaciones de los Estados Unidos. Su misión es apoyar con financiamiento las exportaciones de productos y servicios estadounidenses hacia mercados internacionales.

Fue establecido por el Congreso de los Estados Unidos en 1934 como una entidad autónoma para financiar u otorgar garantías y seguros a compras de bienes y servicios a los Estados Unidos, por parte de compradores extranjeros que no son capaces, o que no están dispuestos, a aceptar el riesgo del crédito. El banco asume el riesgo del país y el riesgo crediticio que las entidades privadas no pueden o no quieren aceptar.

En su acción, Eximbank ayuda a equiparar las condiciones para los exportadores de los Estados Unidos, igualando la financiación que otros gobiernos brindan a sus exportadores. Con más de 78 años de experiencia, Eximbank ha respaldado más de \$456 billones de exportaciones para el desarrollo de mercados mundiales. El 85% de las transacciones son de beneficio directo a pequeñas empresas.

Las transferencias de los Estados Unidos a otros países de América Latina y el Caribe es una oportunidad real para Puerto Rico convertirse en ese socio lógico y estratégico, particularmente debido a que los puertorriqueños son ciudadanos americanos y sus empresas son consideradas "empresas de Estados Unidos" para efectos de diferentes políticas. El diálogo y las propuestas hacia Estados Unidos deben ir dirigidas a lograr ese rol.

- **Registros** – Otros registros que el Departamento de Estado mantiene, hacen que sea el punto de partida de gran parte de los procesos comerciales en el País (un eslabón crucial, digamos). Entre éstos están el de Corporaciones, Marcas y Nombres Comerciales, Transacciones Comerciales, Propiedad Intelectual, etc. Es asunto de alta prioridad, para dar certidumbre a los procesos en la economía, que dichos registros estén actualizados y que cumplan con los estándares internacionales, superando las expectativas de sus usuarios. Los registros al día deben crear un ambiente propicio para los negocios, atrayendo más inversión y oportunidades económicas.



- **Datos** – Los registros del Departamento de Estado, que además tienen un importante potencial para desarrollar el concepto de Inteligencia Económica, constituyen la fuente más completa y certera de datos de las entidades y algunos de sus procesos. Un diseño estratégico que amplíe la base de datos y la creación de infraestructura y herramientas de análisis de los mismos, potenciaría las capacidades económicas del País.
- **Tratados Comerciales** – La autonomía fiscal de Puerto Rico y una estrategia de nivelación, homologando procesos entre Estados Unidos y los países con los que tiene acuerdos de libre comercio, rescataría el posicionamiento que una vez se tuvo y que hoy se necesita para competir. De igual manera, el estudio a fondo de los tratados y de las oportunidades que presentan, con una estrategia de transferencia de tecnología y aprendizaje se convertirán en herramientas poderosas para cambiar la balanza de importaciones y exportaciones a nuestro favor.
- **Acuerdos sobre Tratamiento Contributivo** – Otro elemento de la autonomía fiscal de la que disfruta Puerto Rico es su capacidad para articular acuerdos bilaterales con aquellos países con los que Estados Unidos también los tiene, por ejemplo, en materia de tratamiento contributivo, haciendo más atractivo el

hacer negocios eliminando la doble imposición tributaria. Los esfuerzos deben estar dirigidos a firmar el primero acuerdo de este tipo.

Social

Los aspectos sociales, considerados como dimensión, que se toman en cuenta para la elaboración de las estrategias del Plan son los siguientes.

- **Educación Superior** – Puerto Rico cuenta con varios sistemas de educación superior públicos y privados, compuestos por 51 instituciones con 141 unidades [instituciones: Privadas CFL (15) 29%; Públicas (6) 12%; Privadas SFL (30) 59%] [Unidades: Públicas (19) 13%; Privadas (122) 87%] y en éstas se tienen en conjunto un ofrecimiento de 3,133 programas, distribuidos como se describe a continuación:

- 11 de primer nivel profesional
- 777 grados asociados
- 1,331 bachilleratos
- 772 maestrías
- 80 doctorados

-Panorama de Sector Educativo, Consejo de Educación de Puerto Rico, Datos de diciembre de 2012



Estas instituciones tienen la capacidad de recibir estudiantes del extranjero y enviar sus estudiantes a otros países por medio de programas de intercambio, entre otros. El desafío está en la articulación de los programas y en facilitar los procesos para que se mantenga un flujo constante de forma coordinada. De igual forma, Puerto Rico puede traducir su sistema educativo en un componente vigoroso de la oferta de País identificando las competencias medulares, desarrollando estrategias e implantando un programa agresivo que atienda necesidades de otros países y las nuestras.

- **Instituciones de Educación Privada** – Puerto Rico cuenta con 1,260 instituciones privadas, dentro de las cuales se tienen 2,612 ofrecimientos:
 - Prescolar: 857, 33%
 - Primero a Sexto grado: 704, 27%
 - Séptimo a Duodécimo grado: 655, 25%
 - PSNU: 396, 15%

Para el año académico 2010-2011 en Puerto Rico había un total de 1,539 escuelas pertenecientes al sector público.

- **Demografía** – Públicamente se debate sobre el éxodo de puertorriqueños a los Estados Unidos, fenómeno que ha ocurrido previamente, pero esta vez incluso se refleja una disminución en la población con estimados de un año a otro del censo del 2012 de sobre 25,000 habitantes. La diferencia entre los que salen de Puerto Rico y los que regresan es alta. Venimos de un decrecimiento confirmado en el censo del 2010; y se continúa manteniendo la fuga de capital humano. El Instituto de Estadísticas de Puerto Rico reveló que en el 2001 se fueron 2,343 educadores, 1,404 profesionales de la salud, 418 ingenieros o arquitectos, 742 técnicos en informática y 177 abogados. La fuga de talentos constituye un desafío que debemos enfrentar estratégicamente.

Desde el Departamento de Estado, en cuanto a servicios se refiere, tiene sus implicaciones; pero para el País las implicaciones son mayores. El talento desarrollado que se va, afecta la oferta que podemos hacer internamente y para el exterior. Otros países en similar situación apuestan por una estrategia denominada "*brain recovery*", que supone el regreso de ese talento a través de una estrategia y políticas bien definidas. Hacer un mapa de dónde están y sus contribuciones



podría ser el mejor punto de partida para elaborar nuestra propia gestión de traerlos de regreso a casa. Esta ausencia es una amenaza que muy bien podemos tornar en una gran fortaleza si aprovechamos la oportunidad. Además, desde donde estén muchos actúan como nuestros embajadores, y otros pudieran desarrollarse como tales. Es necesario proveer las condiciones propicias para que ello pueda lograrse.

- **Tercer Sector** – Se estima que el tercer sector, definido como las organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, contribuye con cerca de 1,500 millones a nuestro Producto Nacional Bruto. El Departamento de Estado cuenta con cerca de 1,000 entidades registradas y rindiendo informes. Mensualmente sobre 100 nuevas entidades sin fines de lucro se registran. Este sector podría crecer mucho más si se les continúa dando apoyo de forma articulada.
- **Voluntariado** – Dentro del componente de la sociedad civil se da la práctica del voluntariado. Esto apoya los esfuerzos en diferentes sectores. De manera organizada y con las debidas protecciones se podría propiciar su desarrollo y que forme parte de las estrategias de desarrollo social y económico.

- **Jubilados** – El capital humano, representado en aquellos que se han acogido a los beneficios de la jubilación, sea del sector privado o público, constituye una fortaleza que en Puerto Rico pudiera tener un significado enorme en cualquier recuperación económica. La sucesión del conocimiento no ha estado ocurriendo en muchas organizaciones y estas personas cuentan con la historia y el conocimiento institucional. Ese conocimiento es un activo poderoso.

Los jubilados pueden y deben ser activados como fuerza para levantar la economía, y muy bien pueden representar a Puerto Rico en diferentes frentes, local, federal, regional e internacionalmente.

- **Diplomacia Académica y Cultural** – Puerto Rico tiene una amplia trayectoria de representación y soberanía en su componente olímpico. Nuestros deportistas han ondeado nuestra bandera en innumerables eventos internacionales. De igual forma, nuestras instituciones académicas y científicas, así como nuestros artistas tienen una robusta presencia a nivel mundial. Por parte de las organizaciones no gubernamentales, de base comunitaria o de base de fe, también han mantenido una presencia sostenida de servicio y aportaciones significativas



a otros países del mundo; destacándose las actividades de carácter humanitario.

Nuestra relación con los Estados Unidos nos permite movilidad, y de manera coordinada, una participación en diferentes foros y eventos. Esas posibilidades de participación directa se pudieran aprovechar aún más; y las actividades académicas, culturales y científicas realizarse de forma coordinada y articulada para presentar una oferta de País como pretendemos en el componente económico.

El desarrollo de una cultura de relaciones exteriores exige formación continua para nuestros embajadores académicos, culturales, científicos, olímpicos, entre otros. Una Escuela Diplomática, desde el Departamento de Estado, podría no solo documentar las experiencias, contribuir a la formulación de política pública exterior, sino que además crearía conciencia de los alcances de nuestra relación con los Estados Unidos, las relaciones de éste con el mundo, y las oportunidades que tenemos. Por otra parte, sería la herramienta para formar nuevas generaciones con competencias diplomáticas, ya sean profesionales de carrera o de otros tipos.

Puerto Rico cuenta con oferta académica en sus instituciones que podría muy bien integrarse al esfuerzo de formación diplomática, y que en combinación con acuerdos con otras instituciones académicas y ministerios de relaciones exteriores de otros países, pueden constituirse en programas interuniversitarios.

Una colaboración más estrecha con el Departamento de Estado federal para el desarrollo del capital humano es clave en cuanto a la cultura diplomática que es menester desarrollar. Colaborar con sus programas de intercambio y de internados para estudiantes abonaría al objetivo de desarrollar la cultura diplomática en el País.

El componente de la Diplomacia Académica y Cultural es de tal envergadura que amerita la creación de una Secretaría Auxiliar que lo atienda y procure su desarrollo y evolución.

Tecnológica

El equipo de planificación estratégica identificó oportunidades y desafíos en el área tecnológica, que de aprovecharse posibilitarían el alcanzar el logro de metas y objetivos estratégicos.



- **Avances tecnológicos, Infraestructura de Voz y Data y Tecnologías Aplicadas a la Educación** – Los avances tecnológicos nos colocan frente a un reto importante en materia de educación K-12, en educación superior y en educación corporativa. Desde el Gobierno, la capacitación continua en materia de política pública, aspectos técnicos y destrezas blandas también constituye un reto. Capacitar, pero a la vez comunicar la toma de decisiones de día a día, son aspectos de trascendental importancia para el País.

Las redes sociales y profesionales, las aplicaciones para teléfonos celulares y otros dispositivos “inteligentes” han demostrado su carácter revolucionario en términos sociales y económicos. Hacer uso de las mismas de forma estratégica debe potenciar las capacidades de los actores sociales y económicos, entre otros.

El Departamento de Estado tiene la necesidad imperiosa de educar sobre los procesos y servicios que maneja a favor de los ciudadanos extranjeros, los puertorriqueños y otros actores en la economía local. Además, puede crear infraestructura de comunicaciones para permitir una vigorosa interacción entre profesionales, empresarios y organizaciones con fines y sin fines

de lucro, maximizando el uso de, y capitalizando sobre, las tecnologías de información.

La amplia oferta de educación superior y de niveles de k-12, entre otras técnicas, le da la oportunidad a Puerto Rico de presentar soluciones de educación a distancia para atender necesidades de América Latina y el Caribe. El concepto de una Universidad Virtual de Puerto Rico, que presente a nuestras instituciones académicas en bloque, permitiría desarrollar la idea de industria para el sector educativo.

Las tecnologías a su vez le pueden permitir a Puerto Rico acercarse al mundo, mediante reuniones virtuales y teleconferencias.

- **Virtual Educa** – Programas como lo son el de Virtual Educa regional e internacional, de la Organización de Estados Americanos (OEA), pueden encontrar un aliado en Puerto Rico para converger en cuanto a necesidades e intereses. Puerto Rico puede servir de sede y exponer al mundo su potencial de prestación de servicios y su capacidad para recibir de manera virtual y presencial a una población estudiantil extranjera en crecimiento.



16.3. Dimensiones (Genoma Organizacional) - Ambiente Interno:

El ambiente interno de la organización del Departamento de Estado fue estudiado por el equipo y se identificaron fortalezas y debilidades. Se desarrolló un mapa de dimensiones en forma de tabla para identificar las zonas de oportunidad para mejorar; y aquellas otras para aprovechar donde somos fuertes. Dicho mapa está disponible como anejo para referencias, pero en el presente documento se recogen los aspectos de mayor relevancia. Las dimensiones se definen y concentran en algunos de los siguientes aspectos:

- **Estructura** (funciones, servicios, productos)
- **Procesos normativos** (legislación, políticas, normas)
- **Recursos** (económicos, tecnológicos, de capital humano)
- **Cultura** (valores, costumbres, modelos mentales)
- **Estrategias** (visión, misión, bases de diferenciación)
- **Política intraorganizacional** (distribución del poder)

Estructura

Fortalezas:

El Departamento de Estado tiene jurisdicción exclusiva en los diversos servicios que ofrece, y está ubicado estratégicamente en la isleta del Viejo San Juan, en el casco histórico de la ciudad, pero además cuenta con oficinas de servicios en dos (2) centros comerciales de importancia (Plaza Las Américas y Mayagüez Mall), tiene servicios en la zona bancaria de Hato Rey (PR.Gov) y en los pueblos de Arecibo, Fajardo y Guayama. Es la entidad que inicia los procesos comerciales dando personalidad jurídica a las organizaciones con fines y sin fines de lucro. A través de los servicios que ofrece, tiene la capacidad de custodiar grandes bases de datos con un enorme potencial de proveer inteligencia económica para la toma de decisiones, tanto públicas como privadas.

Algunos de los servicios y procesos se mencionan a continuación: Registro de Corporaciones, Archivo de Corporaciones, Informes Anuales de Corporaciones, Registro de Corporaciones Domésticas con Fines de Lucro, Registro de Corporaciones Domésticas sin Fines de Lucro, Registro de Corporaciones Intimas, Registro de Corporaciones Profesionales, Registro de Corporaciones Especiales de Propiedad de Trabajadores, Registro de Corporaciones Foráneas, Registro de Bancos, Registro de Centros Bancarios Internacionales, Registro de



Corporaciones de Desarrollo Municipal, Registro de Empresas Municipales, Registro de Corporaciones Domésticas Sin Fines de Lucro Auspiciadas y Patrocinadas por Municipios, Registro de Compañías de Seguros, Registro de Sociedades de Responsabilidad Limitada, Registro de Cooperativas, Registro de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Registro de Cooperativas Juveniles, Certificado de Corrección, Reserva de Nombres Corporativos, Enmiendas, Cambio de Oficina Designada y Agente Residente, Renuncia de Agente Residente, Disoluciones, Fusiones y Consolidaciones, Prórrogas, Multas Administrativas y Penalidades, Cancelación del Certificado de Incorporación, Restauración de la Personalidad Jurídica, Certificaciones, Copias Simples y Certificadas, Conmutación de Derechos a Pagar, Certificaciones de Renuncia de Hacer Negocios en Puerto Rico, Registro de Marcas y Nombres Comerciales, Calificación de Documentos, Avisos de Publicación de Marcas, Certificado de Registro de Marcas, Certificado de Traspaso de Marcas, Certificado de Renovación de Marcas, Certificado de Evidencia de Uso de Marcas, Certificado de Fusión de Marcas, Certificado de Cambio de Nombre, Certificado de Cambio de Dirección, Certificaciones de Existencia o Negativas, Expedición de Copias Certificadas, Celebración de Vistas Adjudicativas, Reconsideraciones, Asesoramiento sobre aspectos legales de marcas, Calificaciones de Documentos de Nombres Comerciales, Aviso de Publicación de Nombres Comerciales, Certificado de Registro de

Nombres Comerciales, Procedimiento de Oposición de Marcas y Nombres Comerciales, Certificación de Documentos y Registro de Firmas, Certificación de Decretos Contributivos, Certificación de Leyes y Resoluciones Conjuntas, Certificaciones del Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico, Reglamentos, Registro de Sellos y Logos de las Agencias y Municipios, Registro de Ordenanzas, Resoluciones y Reglamentos Municipales, Registro de Notarios, Venta de Leyes, Certificaciones de Ciudadanía de Puerto Rico, Registro de Órdenes Ejecutivas del Gobernador, Registros de Propiedad Intelectual, Proclamas, Registros Protocolares (Cónsules, Autoridades Eclesiásticas, Militares, Municipales, Legislativas, Jueces, Jefes de Agencias), Registro de Nombramientos del Gobernador, entre otros.

La responsabilidad de las relaciones exteriores con los demás países del mundo y con los estados y territorios de Estados Unidos, y de apoyar la gestión del Secretario de Estado al sustituir al Gobernador en su ausencia, son algunos otros roles asignados al Departamento de Estado. La legislación vigente establece que el Secretario de Estado tiene las siguientes funciones:

1. Promulgar todas las proclamas y órdenes del Gobernador y todas las leyes decretadas por la Asamblea Legislativa.



2. El Secretario registrará y archivará:
 - a. Las leyes y resoluciones aprobadas por la Asamblea Legislativa.
 - b. Todas las disposiciones y medidas tomadas por el Gobernador.
 - c. Todos los libros, expedientes, escrituras, pergaminos, mapas y documentos que se tienen depositados en su oficina, en cumplimiento de la ley.
 - d. El Gran Sello de Puerto Rico.
3. Recibir proyectos de ley y acuerdos de la Asamblea Legislativa y cuidar de su conservación; y dar cumplimiento a las demás obligaciones que pueden habersele asignado, por acuerdo de ambas Cámaras, o de una de ellas.
4. Estampar el Gran Sello con su testimonio, en los títulos y credenciales, los indultos y otros instrumentos públicos, en los cuales es necesario que ponga su firma oficial el Gobernador.
5. Registrar en libros adecuados todos los cambios que hayan ocurrido en los nombres.
6. Obtener y hacer que se archiven en su oficina recibos de todos los libros que distribuya.
7. Facilitar a quien la pida, a condición de que pague los derechos correspondientes, copia certificada de la totalidad o de alguna parte de cualquiera ley, expediente e instrumento público que esté archivado, depositado o registrado en su oficina, siempre que la expedición de dicha copia no fuere perjudicial a los intereses públicos.
8. Mandar a imprimir y a distribuir, tan pronto como sea posible, después de terminada cada legislatura de la Asamblea Legislativa, todas las leyes votadas y acuerdos tomados en dicha Legislatura.
9. Archivar en su oficina las reproducciones de los sellos que usen los diversos funcionarios del Gobierno de Puerto Rico y los ayuntamientos y facilitar a dichos funcionarios, pero no a los municipales, sellos nuevos al costo, cada vez que se requieran.
10. Llevar en un libro adecuado un registro de todas las asociaciones.



11. Llevar un registro de todos los cónsules debidamente acreditados y de otros representantes oficiales de naciones extranjeras en Puerto Rico, con la fecha de su reconocimiento oficial como tales por el Presidente de los Estados Unidos.

12. Adquirir los materiales, suministros, equipos, bienes y servicios no profesionales que sean necesarios para el funcionamiento del Departamento de Estado, con sujeción a las disposiciones del Título 3 de L.P.R.A. §. 931 et. als., según enmendadas. Además, el Secretario de Estado podrá adquirir los servicios profesionales, técnicos y consultivos que resultan necesarios para el desempeño cabal de las funciones del Departamento de Estado.

13. El Secretario de Estado desempeñará, además, cualesquiera otros deberes que le asigne el Gobernador.

Debilidades:

Que el Departamento de Estado, por periodos, y dependiendo de la administración de turno, cese de prestar servicios a los ciudadanos extranjeros, cese de mantener registros protocolares y de cultivar las relaciones exteriores, suponen debilidades.

El no contar con todos los servicios en las oficinas regionales ni con oficinas en todos los municipios, resultan debilidades también.

La mayor debilidad es no contar con los registros al día, de manera que se pueda dar certeza a los procesos comerciales, organizacionales y públicos de tal manera que permitan la toma de decisiones acertada y con información precisa.

Por otro lado, las funciones del Secretario de Estado deben actualizarse de conformidad con la política pública vigente y atemperarse con las realidades del Puerto Rico de hoy. A continuación se mencionan algunas de las funciones que se le deben reconocer mediante legislación:

1. Fomentar y coordinar en el exterior la exportación, el turismo, las inversiones y la cultura puertorriqueña con los sectores competentes.
2. Diseñar y ejecutar en el exterior acciones de defensa y difusión del patrimonio cultural, de conformidad con la política del Estado Libre Asociado en la materia.



3. Promover en el exterior iniciativas de cooperación, asistencia y apoyo internacionales a las estrategias puertorriqueñas de desarrollo.
4. Proponer al Gobernador la política exterior del País; y ejecutar y conducir las relaciones exteriores del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
5. Ejercer la representación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico ante el Departamento de Estado de los Estados Unidos y ante aquellos organismos internacionales en consonancia con nuestra relación política vigente con los Estados Unidos.
6. Negociar, suscribir y ratificar acuerdos y otros instrumentos internacionales con la cooperación del Departamento de Estados de Estados Unidos, si fuera el caso, y velar por el cumplimiento de dichos acuerdos.
7. Conducir las negociaciones sobre asuntos económicos internacionales, comercio exterior, procesos de integración, cooperación internacional y emprendimientos binacionales y multinacionales, en coordinación, cuando corresponda, con el Departamento de Estado de Estados Unidos.
8. Velar por el respeto y protección de los intereses del País y de los puertorriqueños en el exterior.
9. Recibir y coordinar visitas con agentes diplomáticos y consulares que visiten a Puerto Rico.
10. Establecer y hacer cumplir el protocolo del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
11. Ejercitar las funciones determinadas que correspondan al Estado Libre Asociado de Puerto Rico en virtud de los tratados internacionales ratificados por los Estados Unidos.
12. La planificación y la coordinación de la participación en organismos, conferencias y reuniones internacionales y de la cooperación internacional.
13. Asistir en la planificación, dirección y ejecución de las relaciones económicas internacionales, la política comercial internacional y la participación en sistemas de integración.



14. La atención de los asuntos económicos bilaterales y multilaterales y de la participación del País en los procesos de integración y en los organismos económicos internacionales.
15. Los asuntos relacionados con la exportación internacional del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y en particular su promoción externa.
16. Ejecutar y evaluar la Política Exterior en aquello que corresponda al Estado Libre Asociado, de conformidad con las directrices del Presidente y la política general de Estados Unidos.
17. Representar al Estado Libre Asociado en el ámbito internacional.
18. Negociar y suscribir acuerdos internacionales, así como participar en las negociaciones de aquellos de naturaleza especializada en coordinación con los sectores competentes.
19. Conducir los procesos de integración política, representando al Estado Libre Asociado de Puerto Rico ante las entidades correspondientes.
20. Formular y ejecutar una política de protección y asistencia a los puertorriqueños en el exterior.
21. Brindar servicios en el exterior en representación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico incluyendo oficinas y espacios no importando quien las pague.
22. Acreditar, cuando corresponda, a las delegaciones puertorriqueñas que participan en conferencias internacionales.
23. Conducir la organización de los eventos oficiales a celebrarse en el País que corresponden a jefes de Estado, jefes de Gobierno, ministros de relaciones exteriores, embajadores, cónsules, etc.
24. Otorgar el carácter internacional a las asambleas, congresos, conferencias o seminarios que se realicen en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico en que participan delegaciones extranjeras.
25. Contribuir a la ejecución y cumplimiento de aquellos tratados y demás instrumentos internacionales en que Estados Unidos sea parte, y que tengan relación y/o redundancia en Puerto Rico.



Las funciones antes mencionadas se ejercerían en el contexto de unas facultades, entre otras, a saber:

1. Definir, establecer e implantar la política pública y exterior del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
2. Formular y ejecutar la política pública en asuntos federales, interestatales e internacionales.
3. Contribuir a la formulación de estrategias que promuevan nuestra integración en un mundo globalizado.
4. Contribuir a la formulación y ejecución de la política exterior en materia económica del País.
5. Coordinar actividades económicas con los organismos nacionales con competencia en las múltiples dimensiones económicas de manera que se pueda garantizar y concertar un paralelismo con la política económica interna.
6. Coordinar y apoyar las gestiones de otras dependencias del Gobierno para potenciar la competitividad económica de Puerto Rico.
7. Apoyar las empresas importadoras y exportadoras de Puerto Rico para adelantar la política exterior del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en temas comerciales.
8. Coordinar la acción centralizada en la Rama Ejecutiva que provea uniformidad a las transacciones y gestiones de las agencias con personas naturales o jurídicas del exterior.
9. Incrementar y diversificar la exportación de productos locales.
10. Promover la atracción y el desarrollo de proyectos de inversión extranjera de carácter productivo que contribuyan al desarrollo interno de nuestra Isla.
11. Formular mecanismos para maximizar y concretizar intercambios, convenios, programas y negocios de orden cultural, social y educativo.
12. Diseñar mecanismos para acelerar la formalización de acuerdos, pactos, memorandos de entendimiento, cartas de intención y contratos en beneficio del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
13. Definir los procesos que seguirán las agencias de la Rama Ejecutiva al negociar y efectuar transacciones o gestiones de todo tipo con entes jurídicos, naturales o con residentes domiciliados en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.



14. Fomentar y fortalecer las relaciones del Gobierno de Puerto Rico y promover su participación activa y fructífera en organismos y eventos subnacionales, nacionales, regionales e internacionales.
15. Atender eficazmente las necesidades de ciudadanos particulares, organizaciones cívicas, entidades privadas y agencias gubernamentales en aquellas gestiones administrativas que atañen al Departamento.
16. Asesorar al Gobernador, Secretarios y Jefes de Agencia en materia de relaciones exteriores, protocolo y otros aspectos inherentes a las funciones del Departamento de Estado.
17. Brindar apoyo, motivación y unión de esfuerzos en la promoción de proyectos culturales, mediante la inserción de distintos sectores de la comunidad puertorriqueña en eventos internacionales de corte cultural.
18. Proteger a los puertorriqueños que se encuentran en el exterior facilitando y apoyando su gestión de inserción social.
19. Construcción de una gestión consular dirigida a fomentar las relaciones políticas económicas, culturales y comerciales con los cónsules y personalidades internacionales que visiten la Isla.
20. Perfeccionar los servicios tecnológicos que propendan a agilizar el registro de transacciones comerciales, corporaciones y sociedades, marcas, propiedad intelectual y juntas examinadoras.
21. Promulgar todas las proclamas y órdenes del Gobernador y todas las leyes decretadas por la Asamblea Legislativa

Normativa

Fortalezas:

El Departamento de Estado cuenta con legislación que lo faculta a llevar a cabo diferentes procesos para servir a las personas, profesionales y entidades con o sin personalidad jurídica. Ejemplos de algunas de ellas son la Ley General de Corporaciones, el Código de Seguros de Puerto Rico, la Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico, la Ley de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Ley Especial de Cooperativas Juveniles, la Ley de Bancos, la Ley de Marcas del Gobierno de Puerto Rico, la Ley de Nombres Comerciales del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Código Político, Ley Notarial de Puerto Rico, Ley de Incentivos Contributivos de Puerto Rico, y la propia Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.



Las Juntas Examinadoras que están adscritas al Departamento de Estado, de igual forma, cuentan con legislación que las crea. También establecen el grado de intervención que tendrá en los asuntos de la profesión.

Gran parte de la legislación provee para que se cobre por los servicios, lo cual genera ingresos para las operaciones del Departamento de Estado.

Debilidades:

Entre las debilidades identificadas por el equipo está el que las distribuciones por concepto de las transacciones y servicios que se concibieron mediante legislación no son uniformes. Cada ley establece una distribución de los ingresos diferente, asunto que aumenta la complejidad y como resultado de ello reduce la certidumbre en cuanto a los ingresos, muy en particular por errores que se producen en los puntos de control, cotejo, cobro, entre otros. El Registro de Corporaciones, producto de diferentes transacciones, mantiene una distribución de Ingresos donde un 60% ingresa al Fondo General, y un 40% ingresa a Cuentas Especiales del Departamento de Estado. En el caso de Registro de Marcas corresponde un 100% para Cuentas Especiales del Departamento de Estado.

La Ley General de Corporaciones debe ser revisada para modificar la fecha de vencimiento que contempla para los ingresos, y el resto de la legislación para conformar una distribución uniforme en la medida que sea posible.

En cuanto a la normativa que aplica al Departamento de Estado y aquella que se produce internamente, se presentan como debilidades la ausencia de una Guía para las Relaciones Exteriores, un Reglamento General para la Administración de las Juntas Examinadoras, así como cierta reglamentación para la gerencia del capital humano que requiere ser revisada o aprobada, tales como el Plan de Clasificación y Retribución, el Reglamento del Personal, el Convenio Colectivo y el Reglamento de Acomodo Razonable, entre otros.

Por otro lado, las facultades, deberes y responsabilidades encomendadas al Departamento de Estado están dispersas en diferentes leyes y resulta necesario compilarlas en una misma pieza de ley que facilite su implantación.



17. METAS ESTRATÉGICAS

Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
17.1 Hacer Tangible los Beneficios de la Internacionalización	17.1. Desarrollar una Política Exterior Gubernamental que permita definir nuestro marco de acción y una adecuada coordinación.	Definir nuestra política exterior en un documento que dé carácter y orden a la misma. Dicha visión se trabajará a través de cuatro elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Restablecer la Secretaría Auxiliar de Relaciones de Asuntos Exteriores; • Orden ejecutiva (Ordenando nuestras relaciones exteriores). • Documento de Política Exterior; • Presentación formal del Plan de trabajo a corto plazo (2013), mediano plazo (2014) y largo plazo (2015-2016). 	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores		Aprobación de la Orden Ejecutiva
					Aprobación de la Orden Administrativa
			Oficina del Secretario de Estado	Abril 2013	Creación del Documento de Política Exterior y plan de trabajo
			Oficina del Secretario de Estado	Marzo 2013	Cumplimiento con lo dispuesto en el Plan de Trabajo.
			Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Noviembre 2013, 2015	Aprobación de la Política Exterior y sus revisiones bianuales
			Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2013, 2014, 2015, 2016	Aprobación del Plan de Trabajo Anual
	17.2. Formular y coordinar los procesos de integración regional y de las oportunidades que puedan identificarse, así como la participación en	Canalizar por medio del Departamento de Estado los esfuerzos en el exterior de las agencias gubernamentales. Identificar los recursos y servicios que el país tiene para ofrecer al exterior.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Continua de Marzo 2013 en adelante	Proyectos coordinados para las agencias
			Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Octubre 2013, 2014, 2015, 2016	Inventario Anual de Recursos y Servicios del País



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	negociaciones, acuerdos económicos y comerciales de beneficio propio y cooperativo.	Identificar los recursos y servicios que tiene el exterior para el desarrollo del país.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Diciembre 2013, 2014, 2015, 2016	Inventario Anual de Recursos y Servicios del Exterior
		Recopilar información de posibles dificultades comerciales para exportar.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Agosto 2013, 2014, 2015, 2016	Informe Anual sobre Retos Comerciales para Exportar
		Generar un plan de acción que disuelva los conflictos comerciales.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Enero 2014, 2015, 2016	Plan de Acción Anual Exportaciones Impacto en la balanza comercial por año.
		Desarrollar, Establecer y Concretizar acuerdos de Gobierno a Gobierno.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Abril 2013 en adelante	Acuerdos firmados por año Resultado de los proyectos en el marco de los acuerdos
		Desarrollar un Registro Centralizado de los Acuerdos Internacionales de todo el Gobierno	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Diciembre 2015, 2016	Registro Desarrollado y Actualizado Anualmente
		Evento Cumbre que valide los proyectos.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2015, 2016	Evento cumbre por acuerdo o proyecto por año.
	17.3. Integrarnos al Caribe, América Latina y el Mundo, a través de una participación activa en cada país y con	Reactivar el Comité Interagencial para Asuntos Internacionales.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Abril 2015	Comité Interagencial en operaciones



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	Organismos Multilaterales e Internacionales en temas de interés, acorde con nuestra relación política con los Estados Unidos	Retomar la participación activa en las Organizaciones Internacionales.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Junio 2013	Registro de las Organizaciones en la que se participa Grado de Integración percibido por año.
17.4.	Desarrollar un programa de conciencia ciudadana sobre el tema de las Relaciones Exteriores.	Desarrollar un ciclo de conferencias en el Departamento de Estado y en el país. Establecer un centro de investigación sobre aspectos de relaciones exteriores con la idea de hacer un primer Congreso.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores y Secretaría de Estado Adjunto Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores y Escuela Diplomática y de Relaciones Exteriores	Agosto 2015 continuo Agosto 2015 continuo 2015, 2016	Cantidad de conferencias por año y cantidad de organizaciones impactadas. Centro Establecido Cantidad de investigaciones realizadas.
		Realizar un Congreso del Centro de Investigación de Relaciones Exteriores.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Abril 2016	Congreso realizado exitosamente
17.5.	Ofrecer servicios de manera ágil y accesible.	Implantar una base de datos que agilice y canalice los servicios de acuerdo al área. Orientar de manera empática a los ciudadanos acerca de los servicios que ofrece la Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores y Tecnología Cibernética Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Junio 2015 en adelante Junio 2015 en adelante	Cantidad de orientaciones ofrecidas. Informe de Satisfacción presidida de los clientes Cantidad de visas otorgadas Cantidad de viajes acreditados



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Facilitar y proveer apoyo en los trámites con el Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Junio 2015 en adelante	Cantidad de acreditaciones
17.2 Aspiramos a Convertirnos en el Brazo Amigo de las ONG para Potenciar	17.2.1. Establecer un Centro de Coordinación de Servicios con el fin de facilitar, agilizar y canalizar los procesos, y a su vez, abrir espacios y comunicación efectiva con las ONG	Servir como CONEXIÓN entre los componentes del programa, de acuerdo a las necesidades presentadas. a. ONG-ONG b. ONG-Instituciones Académicas c. ONG-Gobierno d. ONG-Internacional	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2015	Aprobación de Propuesta
	17.2.2. Integrar la Base de Datos y Registros de las ONG's en propuestas investigativas para generar mayores conocimientos sobre el Tercer Sector.	Auditoria de Base de Datos, Departamento de Estado	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Septiembre 2015	Auditoría realizada
		Incluir en las investigaciones académicas los registros de las ONG's con el propósito de obtener una base de datos con mayor credibilidad y parámetros de clasificación internacionales.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Septiembre 2015	Base de Datos Actualizada
		Desarrollar guías o publicaciones que permitan a las organizaciones educarse sobre los diversos temas antes mencionados.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Enero 2016	Guías y publicaciones preparadas



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.2.3. Encontrar la génesis de nuestros intereses, para así poder descubrir un denominador común que permita a las entidades trabajar en conjunto o armoniosamente e identificar posibles acuerdos.	Los Servicios de Métodos Adecuados para la Solución de Conflictos estarán a la disposición de toda entidad no gubernamental que solicite el servicio a través del programa del Departamento y que presente la necesidad de resolver algún conflicto interno o con otra ONG debidamente registrada. Los servicios se estarán ofreciendo a través de acuerdos con universidades.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2015 en adelante	Casos Referidos Anualmente Identificar Problemas Mayores Referidos
	17.2.4. Fortalecer y promover la construcción institucionalizada de las Organizaciones No Gubernamentales en Puerto Rico	Realizar alianzas a través de un acuerdo de entendimiento con fundaciones, asociaciones, organizaciones mentoras, instituciones académicas, y empresas privadas, quienes brindarán sus servicios de asesorías en las áreas de: asuntos corporativos, asuntos legales, manejo de conflicto, voluntariado, legislación, propuestas, búsqueda y manejo de fondos, sustentabilidad y administración de presupuesto.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2015 en adelante	Cantidad de acuerdos y memorándum de entendimiento realizados
		Obtener un acuerdo de entendimiento con el	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2013, 2014, 2015, 2016	Obtención del acuerdo Grado de Mejora percibida Anualmente



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Departamento de Hacienda para agilizar las exenciones.			
		Obtener un acuerdo colaborativo con el Banco de Desarrollo Económico con el propósito de crear una línea de crédito social para las organizaciones no gubernamentales.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2013, 2014, 2015, 2016	Acuerdo Realizado. Organizaciones Impactadas de forma Positiva Anualmente
		Por medio de acuerdos de entendimiento con agencias o instituciones de educación pretendemos disponer de estudiantes que provean servicios a las ONG's y a las Agencias Gubernamentales.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2013, 2014, 2015, 2016	Cantidad de Acuerdos; Cantidad de Estudiantes por Período Lectivo.
	17.2.5. Estimular el desarrollo del Tercer Sector y su participación en el diseño de Políticas Públicas	Reconocimiento del marco jurídico del Tercer Sector.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2015 en adelante	Legislación presentada. Guías Estratégicas Aprobadas.
Protección Social del voluntariado y la ONG		Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2015 en adelante	Instrumentos de Orientación Preparados.	
Incentivos Fiscales		Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2015 en adelante	Cantidad de Acuerdos Interagenciales Realizados	
		Derechos laborables			
	17.2.6. Construir un banco de voluntarios para ofrecer servicios directos, aporte de conocimientos y	Fomentar, desarrollar y reforzar el voluntariado en las ONG con el fin de brindarles servicios directos según las especializaciones o intereses	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2013, 2014, 2015, 2016	Cantidad de voluntarios por Año y Establecer Registro de Acciones Realizadas Anualmente.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	servir como recursos a las ONG.	particulares en las distintas áreas: <ul style="list-style-type: none"> desarrollo investigaciones y propuestas relevantes para una adecuada administración de las organizaciones trabajo con la planificación y el funcionamiento eficaz de las organizaciones; búsqueda de fondos ofrecer de talleres de capacitación <ul style="list-style-type: none"> asistir administrativamente a las ONG, entre otras. 	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2013 en adelante 2013 en adelante 2013 en adelante 2013 en adelante	Planes estratégicos realizados Registros de Acciones realizadas por Año
	17.2.7. Dar a conocer el Programa de las Organizaciones No Gubernamentales entre las ONG. Propiciar y fomentar la interrelación entre las organizaciones, ofrecer un espacio que sirva de intercambio de ideas y	Presentación ONG Nuevas <ul style="list-style-type: none"> Cada dos meses se llevará a cabo una presentación de los servicios del Programa a las organizaciones de nueva incorporación en el Departamento de Estado, donde participarán otras entidades e instituciones que 	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	2013, 2014, 2015, 2016	Actividades realizadas Varios Congresos por Región Realizados



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	experiencias. Conocerles directamente e identificar los servicios que ofrecen.	fungirán como entes mentores.			
	17.2.8. Convocatoria anual a las ONG's para proveerles un espacio de reconocimiento, participación y democracia ciudadana.	Fomentar la concertación social de las ONG's en un diálogo transectorial para un abrir canales de comunicación y apoyo al Tercer Sector en Puerto Rico.	Secretaría Auxiliar de Relaciones Exteriores	Julio 2014 en adelante	ONG's participantes
17.3 Atención de Primer Orden a Nuestros Hermanos Extranjeros que Residen en Puerto Rico	17.3.1. Desarrollar una política pública de atención sensible y diligente al ciudadano extranjero que reside en Puerto Rico.	Reabrir la Oficina de Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros en Puerto Rico.	Oficina de Secretario	2013 en adelante	Política pública aprobada Personal nombrado
	17.3.2. Cómo parte de Política Pública, se intenta mejorar la calidad de vida de los extranjeros en Puerto Rico.	Fomentar la participación y la integración de los ciudadanos extranjeros en Puerto Rico. Fungir como enlace entre la comunidad extranjera y el Servicio de Inmigración y Naturalización de los Estados Unidos.	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante 2013 en adelante	Personas atendidas por año. Grado de satisfacción Personas atendidas por año. Grado de satisfacción



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.3.3. Coordinar las solicitudes de los ciudadanos extranjeros con las entidades gubernamentales: municipios, legislatura, ejecutivo y diversas agencias federales.	Tramitar solicitudes de ciudadanía.	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Solicitudes radicadas y aprobadas por año. Tiempo de respuesta. Grado de satisfacción
	17.3.4. Establecer programa orientación y asistencia en el trámite relativo al servicio de inmigración.	Asistir en el proceso de solicitud de beneficios gubernamentales disponibles para los extranjeros	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Programa de orientación establecido.
		Brindar asistencia al ciudadano extranjero en el procedimiento de solicitud de permiso de residente. <ul style="list-style-type: none"> • Proveer información necesaria para el ciudadano extranjero que llega a Puerto Rico, incluyendo asistencia directa en el proceso de solicitud de la ciudadanía, el procedimiento a seguir. 	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Orientaciones ofrecidas por modalidad por año.
		Ofrecer información sobre los beneficios a la familia del inmigrante.	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Instrumentos de difusión de la información creados.
		Proveer información sobre los servicios médicos de	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Instrumentos de difusión de la información creados.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		emergencia que se ofrecen a los ciudadanos extranjeros en Puerto Rico.			
		Brindar asistencia informativa y procesal en torno a las prohibiciones de discrimen, los derechos constitucionales, laborales hacia los residentes extranjeros.	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Instrumentos de difusión de la información creados. Cantidad de Casos Atendidos
	17.3.5. Adiestramiento a los Hospitales del país en torno a las visas humanitarias, y creación de procedimiento para facilitar la solicitud de las mismas.	Mediante talleres al personal de hospitales para que conozcan el procedimiento y mediante la institucionalización de un proceso que sirva de enlace entre el Departamento de Estado y los Hospitales en Puerto Rico que facilite la entrada de pacientes extranjeros al país	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	Julio 2015 en adelante	Talleres ofrecidos por año. Creación de Procedimiento Cantidad de ciudadanos extranjeros que recibirán visas humanitarias por año.
	17.3.6. Institucionalizar la colaboración con el Departamento de Justicia sobre las Visas de categoría U.	Visas de residencia temporera a indocumentados que colaboren con el Departamento de Justicia en el esclarecimiento de crímenes.	Orientación y Servicios a Ciudadanos Extranjeros	2013 en adelante	Visas aprobadas por año.
17.4 Culminar con la Automatización y Digitalización de los Servicios	17.4.1. Mantener los Registros al día; Registro de Marcas.	Monitorear diariamente el avance en el procesamiento de retraso en el Registro	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Junio 2013 en adelante	Informe de Progreso Anual Mejora Percibida Anualmente



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		monitorear cronograma vances/metras por días/meta).			
		Crear "clusters" (conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada) por abogados, de manera que se acelere el procesamiento de casos.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Junio 2013 en adelante	Clusters constituidos. Actividades por Cluster.
		Activar, adiestrar y programar al menos (20) estudiantes para el procesamiento de transacciones pendientes en el Registro – Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Junio 2013 en adelante	Cantidad de Estudiantes por Año. Transacciones Atendidas.
		Monitorear procedimientos de depuración de Base de Datos del Registro.	Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Agosto 2013 en adelante	Base de Datos depurada y actualizada. Informe Anual
		Identificar los mejores "Case Processors" y "Case Officers" para posible reclutamiento transitorio, no regular, etc.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Continuo	Reclutamiento realizado Evaluaciones de trabajo realizado
		Implantar los siguientes transacciones en línea: <ul style="list-style-type: none"> • Enmienda a representantes legales 	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Continuo	Diseño aprobado Julio 2013. Informe de Progreso Anual.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		<ul style="list-style-type: none"> • Cancelaciones/retiros/abandono • Nombres comerciales <ul style="list-style-type: none"> • "US Deposits" <ul style="list-style-type: none"> • Marcas de Certificación • Marcas de Colectivo 			Transacciones realizadas por Año.
		Implantar electrónicamente: <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de Uso • Renovaciones • Enmiendas 	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Continuo	Diseño aprobado para Septiembre de 2013. Informe de Progreso. Transacciones realizadas por Año.
		Implantar: <ul style="list-style-type: none"> • Gaceta Electrónica • Reemplazar "Back/Office" 	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Julio 2014 en adelante	Publicaciones Anuales
		Implantar "Tracker" para que titulares y representantes puedan ver mediante la Internet el estado de evaluación de su Marca.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Registro de Marcas y Nombres Comerciales	Diciembre 2013	Informe de Progreso. Marcas atendidas.
		Campaña de Medios sobre la puesta al día del Registro – Envolvimiento del USPTO/WIPO.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Prensa y Comunicación	Continuo	Campaña implantada por Año.
		Decomiso de Documentos Custodiados fuera de las facilidades y ya digitalizados.	Secretaría Auxiliar de Servicios, Oficina de Administrador de Documentos Públicos	Julio 2015 en adelante	Certificación de Decomiso



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.4.1. Registros al Día; Registro de Corporaciones	Activar y asignar tareas de manera estratégica a estudiantes internos provenientes de facultades de Derecho.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Informe de Progreso.
		Continuar con el programa de voluntariado los sábados.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Informe de Progreso.
		Monitorear diariamente progreso en procesamiento de transacciones atrasadas.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Transacciones en Atraso completadas.
		Desarrollar plan de transición del sistema Legacy del Registro de Corporaciones, y ejecutarlo.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Julio 2015	Sistema "legacy" apagado Informe de Progreso
		Implantar conversiones, fusiones y disoluciones electrónicamente.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Transacciones realizadas
		Culminar mecanización de toda transacción contra el Registro de manera electrónica.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Transacciones realizadas.
		Desarrollar Reglamento Comprensivo de Corporaciones.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2016	Proceso LPAU completado Reglamento Aprobado



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Digitalizar faltante del Registro de Corporaciones.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2016	Proceso completado
		Decomiso de Documentos Custodiados fuera de las facilidades y ya digitalizados.	Secretaría Auxiliar de Servicios y Oficina del Administrador de Documentos Públicos	Julio 2015 en adelante	Certificación del Decomiso
17.4.2.	Registros al Día; Registro de Transacciones Comerciales	Implantar presentaciones y consultas ante el Registro de manera electrónica.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Informe de Progreso Consultas electrónicas realizadas
		Desarrollar Nuevo Reglamento de Transacciones Comerciales.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Diciembre 2015	Proceso LPAU completado Reglamento Aprobado
		Contratar con Dunn & Bradstreet para la venta de los datos en el Registro.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Ventas y Aumento en las Ventas de Datos
17.4.3.	Registros al Día; Leyes y Reglamentos	Registrar leyes y reglamentos a tiempo	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Cantidad de Leyes y Reglamentos registrados a tiempo
17.4.4.	Registros al Día Juntas Examinadoras	Culminar mecanización de Juntas	Secretaría Auxiliar de Servicios	2014	Proceso completado
		Digitalización de Documentos Pendientes	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Informe de Progreso Facturas de Servicios de Digitalización Pagadas
		Acarreo y almacenaje de expedientes.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Informe de Progreso



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Decomisar documentos ya digitalizados.	Secretaría Auxiliar de Servicios y Oficina del Administrador de Documentos Públicos	Junio 2015 en Adelante	Certificación del Decomiso
		Adiestrar a todos los Miembros de Juntas.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Continuo	Horas Contacto por cada Miembro de Junta por Año
		Desarrollar nuevo reglamento comprensivo para las Juntas Examinadoras.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2016	Proceso LPAU completado Reglamento Aprobado
		Implantación de Carnets a profesionales con protección Real ID.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2016	Informe de Progreso Cantidad de Carnets Realizados
		Implantar formas y procedimientos seguros siguiendo recomendaciones de Seguridad Diplomática del Departamento de Estado federal.	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Secretaría Auxiliar de Administración	Junio 2016	Informe de Progreso Cantidad Procedimientos y formas creadas e impactadas
		Decomisar Documentos Custodiados fuera de las facilidades y ya digitalizados.	Secretaría Auxiliar de Servicios y Oficina del Administrador de Documentos Públicos	Junio 2015 en adelante	Certificación del Decomiso
17.5 Democratizar los Servicios haciéndolos accesibles a todos los Sectores	17.5.1 Relanzamiento del Portal del Departamento de Estado	Rediseño del Portal, función de Leyes/Tratados para la gente y Comunidad Empresarial (Red Social Privada).	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2015	Lanzamiento del Portal
		Plan de medios para promocionar el Portal.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Prensa y Comunicación	Junio 2015 en adelante	Plan aprobado Informe de Progreso Informe de Tráfico en el Portal



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Extender función de los Registros, de manera que una transacción en el Registro sea una transacción única que logre comunicación con las demás agencias concernidas (e.g., Depto. de Hacienda, Depto. del Trabajo, DDEC, RUL, etc.).	Secretaría Auxiliar de Servicios	2014, 2015, 2016	Informe de Progreso Informe de Tráfico en el Portal de los Registros
		Plan de medios para el lanzamiento de "Transacción Única".	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Prensa y Comunicación	Junio 2015	Plan aprobado Informe de Progreso Transacciones realizadas por Año.
	17.5.2 Inteligencia Económica	Proveer datos a la medida a la ciudadanía en general y a agencias del Ejecutivo y Legislativo en particular, desde el Portal del Departamento de Estado.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2015 en adelante	Informe de Progreso Informe de Satisfacción Percibida
		Plan de medios para publicar disponibilidad de herramienta de "Inteligencia Económica".	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Prensa y Comunicación	Junio 2015 en adelante	Plan aprobado Informe de Progreso
		Adiestramiento a Instituto de Estadísticas/Fortaleza/Junta de Planificación y otros usuarios más sofisticados sobre herramientas para hacer informes/análisis.	Secretaría Auxiliar de Servicios	Junio 2015 en adelante	Adiestramientos realizados



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Agregar nuevos datos que se solicitarán como parte de la presentación de informes anuales y pago de derechos anuales al Registro de Corporaciones	Secretaría Auxiliar de Servicios	2015, 2016	Datos recopilados de manera compulsoria para el ciclo de informes 2016
	17.5.3 Relanzamiento de Oficinas de Servicios	Rediseñar Oficina de Guayama, para acomodar área abierta de Servicios.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Pasaporte	Diseño gráfico en o antes de 31 de agosto de 2013	Rediseño a completarse en o antes de 31 de octubre de 2013. Conferencia de Prensa para finales de Noviembre de 2013.
		Rediseñar Oficina de Arecibo, para acomodar área abierta de Servicios	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Director de Pasaporte	Diseño gráfico en o antes de 31 de octubre de 2013	Rediseño a completarse en o antes de 31 de diciembre de 2013. Conferencia de Prensa para finales de Enero de 2013.
		Acordar con Alcalde de Fajardo nuevo local a utilizarse para la nueva Oficina de Servicios.	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Director de Pasaporte	15 de julio de 2013	Contratar con el Alcalde el uso y término de nuevas facilidades en o antes de 31 de agosto de 2013.
		Diseñar Oficina de Fajardo, acomodando área abierta de Servicios	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Director de Pasaporte	Diseño gráfico en o antes de 31 de diciembre de 2013	Rediseño a completarse en o antes de 28 de febrero de 2014. Conferencia de Prensa para finales de Marzo de 2014.
		Contratar local en Ponce para oficina de Servicios, luego de reunión con alcaldesa y	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Director de Pasaporte	Diseño gráfico en o antes de 28 de febrero de 2013	Diseño en o antes de 31 de marzo de 2014. Construcción completada



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		obtener apoyo tipo Guayama, Arecibo y Fajardo.			en o antes de 30 de junio de 2014. Conferencia de prensa en o antes de 31 de agosto de 2014.
		Rediseñar Oficina de Guayama, para acomodar área abierta de Servicios	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Director de Pasaporte	Diseño gráfico en o antes de 28 de febrero de 2013	Rediseño a completarse en o antes de 31 de octubre de 2013. Conferencia de Prensa para finales de Noviembre de 2013.
		Reapertura de colecturías en Centro de Servicios / Investigar esquema de Comprobantes Electrónicos.	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Secretario Auxiliar de Administración	31 de diciembre de 2013	Acuerdo preliminar para 30 de septiembre de 2013
		Apertura de Oficina de Servicios de Pasaportes por Depto. de Estado Federal (piso 9 Minillas) – Plan de Medios.	Secretaría Auxiliar de Servicios y la Oficina de Prensa y Comunicación	15 de diciembre de 2013	Oficina lista para operar durante la primera semana de diciembre.
		Nuevo sistema de turnos/citas y entretenimiento en Centros de Servicio.	Secretaría Auxiliar de Servicios y el Director de Pasaporte	1 de diciembre de 2013	Contratación encaminada para el 1 de noviembre de 2013 Cantidad de Personas Referidas Anualmente
17.6 Liderazgo Gubernamental	17.6.1 Desarrollar proyectos especiales que sirvan de modelo a otras agencias y sectores	Acueductos Comunitarios Cielo Abierto	Subsecretaría de Estado; Secretaría Auxiliar de Gobierno	2015 en adelante	Informe de Progreso Censo de Acueductos en Uso



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
17.7 Planificación y Desarrollo Organizacional	17.7.1. Desarrollar políticas públicas dirigidas a la transformación o creación de normas y procedimientos en las áreas programáticas y operacionales, según las circunstancias particulares del Departamento.	Revisión en toda su extensión de Manual de Procedimientos del Departamento de Estado con el propósito de atemperar al desarrollo organizacional de la agencia.	Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	Julio 2013 en adelante	Número de procesos evaluados
		Adoptar estrategias gerenciales y técnicas encaminadas a lograr:	Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	Julio 2013 en adelante	Número de procesos transformados
		<ul style="list-style-type: none"> Despliegue rápido y efectivo de información relevante para tomar decisiones gerenciales. 			Revisión del sistema de evaluación del personal
		<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en resultados estratégicos y medición de indicadores de ejecución vinculados a procesos y servicios críticos. 	Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	Julio 2013 en adelante	Sistemas y Procedimientos implantados para producir información para la toma de decisiones
		<ul style="list-style-type: none"> Procesamiento rápido de quejas y reclamos, a satisfacción de los ciudadanos. 	Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	Julio 2013 en adelante	Establecimiento del modelo de medición de productividad
		<ul style="list-style-type: none"> Salvaguardas efectivas de los derechos de privacidad de empleados y clientes; garantía de integridad 	Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	Julio 2013 en adelante	Establecimiento de un registro de quejas y reclamos, y su procesamiento en tiempo. Realizar encuestas periódicas a clientes sobre satisfacción
					Procedimientos implantados y su correspondiente capacitación para la confidencialidad



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		y confidencialidad de los expedientes.			
17.7.2.	Proveer aprendizaje continuo sobre el uso de equipo, áreas técnicas y aspectos mandatarios.	<p>Rediseñar procesos críticos con miras a simplificar tareas y reducir costos. Por ejemplo, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eliminación de niveles de autorización para el procesamiento de documentos; • reducción de pasos para completar algunos procesos y toma de decisiones; • automatización de procesos para agilizar y acortar el tiempo para completar el mismo; • clarificación de responsabilidades funcionales de los componentes del Departamento. 	<p>Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo</p> <p>Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo</p> <p>Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo</p> <p>Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo</p>	<p>2013 en adelante</p> <p>2013 en adelante</p> <p>2013 en adelante</p> <p>2013 en adelante</p>	Número de Procesos Rediseñados
17.7.3.	Desarrollar un proceso para inducir un cambio en los modelos mentales y la cultura organizacional.	Promover la visión y misión del Plan Estratégico del Departamento mediante gestiones en las múltiples dimensiones de la organización.	Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	2013 en adelante	Informe de Progreso en la Cultura Organizacional



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.7.4. Establecer un componente institucional de Planificación, Investigación y Desarrollo adscrito a la Secretaría Auxiliar de Administración con responsabilidades inherentes a la ejecución gerencial de esta unidad.		Secretaría Auxiliar de Administración; Director Oficina de Planificación, Investigación y Desarrollo	2013 en adelante	Estudio de Viabilidad y Costos Beneficio
17.8 Proceso Fiscales y Asuntos Financieros	17.8.1. Adoptar mecanismos efectivos de manejo presupuestario y control de gastos.	Lograr una mejor distribución de los fondos.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Junio 2013 en adelante	Análisis comparativo de los gastos operacionales anuales (antes de las mejoras implantadas y después).
		Implantar medidas efectivas de control de gastos.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Junio 2013 en adelante	
		Reducir gastos operacionales flexibilizar reglas y procedimientos.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Junio 2013 en adelante	Cantidad de Procesos Reformados
		Estimular la búsqueda de fondos externos e internos para incrementar el presupuesto.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Junio 2013 en adelante	Incremento de ingresos comparables. Peticiones de fondos aprobadas por OGP y otras entidades
	17.8.2. Finanzas y Presupuesto	Revisión y validación de normativas aplicables.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Número de procesos evaluados.
		Establecimiento de informes de progreso cuantitativo y cualitativo fiscal.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Número de procesos transformados.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Sistemas de información financieros certificados.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Reglamentos y publicaciones Análisis Comparativo de Información interna VS Información externa
		Conciliación de cuentas de ingresos y gastos periódicos y mensuales.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Informes de Mensuales en Progreso Continuo Informes Fiscales OGP, Hacienda
		Establecimientos de estrategias y procedimientos de fiscalización de ingresos y cumplimientos de prerrogativas delegadas.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Cantidad de Contratos y Procesos Revisados Cantidad de Informes y Señalamientos Realizados
		Establecer un mecanismo estructurado y confiable para el procesamiento del trámite de remesas.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Informe de Tiempo de Entrega y Realización de Remesa. Análisis del Flujo de actividad de las remesas.
		Diseñar informes financieros sobre el estado de las cuentas a cobrar (si aplicara).	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Informe de Balance de deudas Pendientes de cobro. Informe de Seguimiento de Casos
		Identificar cuentas con balances disponibles por más de tres años (3) sin ser utilizadas y recomendar usos alternos según las prioridades estratégicas del Departamento.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Aprobaciones de OGP para la emigración de fondos a otras cifras cuentas de alto uso



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Identificar cuentas con balances disponibles por más de cinco años (5) sin ser utilizadas y recomendar usos alternos según las prioridades estratégicas del Departamento.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Aprobaciones de OGP para la emigración de fondos a otras cifras cuentas de alto uso
		Revisión de métodos de avalúos de componentes presupuestarios	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2013 en adelante	Cartas Circulares y Normativas OGP, Hacienda, Contralor, otros
	17.8.3. Componente Humano (Finanzas y Presupuesto)	Evaluación de funciones correspondientes a las clasificaciones de puestos existentes.	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2014 en adelante	Cantidad de Hojas de Puestos Impactadas
		Atemperar las clasificaciones de puestos según las necesidades de servicios	Director de Oficina de Finanzas y Presupuesto	Julio 2014 en adelante	Cantidad de Clasificaciones Impactadas
17.9 Aprendizaje y Capital Humano	17.9.1 Desarrollar un plan para potenciar el capital humano de la Agencia	Identificar y asignar adiestramientos para el mejoramiento de las capacidades de los empleados.	Oficina de Recursos Humanos	Julio 2014 en adelante	Número de adiestramientos por área por empleado.
		Desarrollar un Registro de Adiestramientos para asignar a todos los empleados los adiestramientos necesarios.	Oficina de Recursos Humanos	Julio 2014 en adelante	Número de adiestramientos por área por hora



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Evaluaciones detalladas sobre capacidades y destrezas de trabajo de los empleados	Oficina de Recursos Humanos	Julio 2014 en adelante	Avalúo de cambios en actitudes y modos de trabajo.
		Rediseñar las unidades de trabajo para encontrar un orden lógico de los procesos	Oficina de Recursos Humanos	Julio 2014 en adelante	Número de unidades reorganizadas y tareas redistribuidas.
17.10 Gerencia del Capital Humano					
17.11 Clima Organizacional					
17.12 Imagen					
17.13 Sistema Operacional y del Servicio (Desarrollar un sistema gerencial y operacional fundamentado en principios de calidad procesal y servicios óptimos.)	17.13.1 Adoptar estrategias gerenciales y técnicas encaminadas a lograr calidad en los servicios.	Despliegue rápido y efectivo de información relevante para tomar decisiones gerenciales.	Secretario Auxiliar de Administración	Julio 2014	Juicio ponderado -por el equipo gerencial del Departamento- del efecto integrado de todas las medidas tomadas para el mejoramiento de calidad.
		Enfoque en resultados estratégicos y medición de indicadores de ejecución vinculados a procesos y servicios críticos.	Secretario Auxiliar de Administración	Julio 2014	Informe de Flujo de Actividades. Informe SWOT
		Procesamiento rápido de quejas y reclamos, a satisfacción de los	Secretario Auxiliar de Administración	Julio 2014	Índice de satisfacción con los servicios (percepción



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		ciudadanos, empleados y gente.			de clientes). Registro de Reclamos Resueltos
		Salvaguardas efectivas de los derechos de privacidad de empleados y clientela; garantía de integridad y confidencialidad de los expedientes.	Secretario Auxiliar de Administración	Julio 2014	Índice de satisfacción con los servicios (percepción de clientes). Protocolo de trámite de quejas
	17.13.2 Rediseñar procesos críticos con miras a simplificar tareas y reducir costos.	Eliminación de niveles de autorización para el procesamiento de documentos.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2013	Cantidad de Procesos Impactados.
		Reducción de pasos para completar algunos procesos y toma de decisiones.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2013	Cantidad de Procesos Impactados.
		Automatización de procesos para agilizar y acortar el tiempo para completar el mismo.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2013	Cantidad de Procesos Impactados.
		Clarificación de responsabilidades funcionales de los componentes del Departamento.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2013	Diagrama Funcional del Departamento. Actualización de Funciones de Puestos
		Delegación de autorizaciones (firmas) de ciertas transacciones en funcionarios de diferentes niveles.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2013	Actualizaciones al Registro de Firmas Autorizadas



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
17.13.3 Infraestructura de Capital Humano		Realizar un inventario de los procesos principales que se llevan a cabo.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2014	Diagrama Funcional de la Oficina
		Desarrollar mapas de cada uno de estos, incluyendo la normativa aplicable.	Secretario Auxiliar de Administración/ Directores de Áreas	Julio 2014	Diagrama Funcional de la Oficina
		Desarrollar página en el Intranet del Departamento que contenga en forma gráfica el mapa de los procesos.	Secretario Auxiliar de Administración/ Oficina de Tecnología Cibernética	Junio 2016	Actualización Página Intranet
		Establecer estándares de calidad para cada proceso; por ejemplo: tiempo, recursos utilizados, forma de comunicar resultados a la gerencia, etc.	Secretario Auxiliar de Administración	Junio 2016	Informe de Seguimiento. Informe de labor realizada
		Identificar, evaluar y re-diseñar, de ser necesario, las dependencias y mecanismos de coordinación requeridos de los procesos principales	Secretario Auxiliar de Administración/ Oficina de Gerencia en Capital Humano	Junio 2016	Procesos impactados
		Desarrollo de mapas de procesos y comportamientos como metodología para evaluar las diversas situaciones.	Secretario Auxiliar de Administración/ Oficina de Gerencia en Capital Humano	Junio 2016	Cambios en el Manual de Procedimientos. Diagrama Funcional de la Oficina



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.13.4 Infraestructura Fiscal	Determinar el costo de los procesos principales antes del cambio o re-diseño y luego de estos.	Secretario Auxiliar de Administración/ Oficina de Finanzas y Presupuesto	Junio 2016	Informes realizados por el Método Contable Establecido para evaluación de costos
	17.13.5 Infraestructura Fiscal	Obtener o desarrollar la infraestructura tecnológica necesaria para la toma de decisiones basada en los mapas de procesos organizacionales y la gerencia de sus dependencias	Secretario Auxiliar de Administración/ Oficina de Gerencia en Capital Humano	Junio 2016	Cambios en los Sistemas de Información y los equipos electrónicos
17.14 Infraestructura (Maximizar las instalaciones disponibles en buen estado, mediante una operación integrada, ágil y eficiente de las funciones de Recursos Físicos y Mantenimiento)	17.14.1 Desarrollar estrategias para lograr la mejor integración en la administración y planificación de las instalaciones físicas.	Servicios Generales: Realizar un estudio de necesidades de mantenimiento de las facilidades y equipo del Departamento y establecer prioridades en conjunto con la Secretaria Auxiliar de Administración.	Director Servicios Generales	Julio 2013 en adelante	Inversión anual en equipo que permite nuevas formas y/o maneras más efectivas de trabajar.
	17.14.2 Proveer los equipos y herramientas que permitan la innovación en los servicios.	Elaborar anualmente un plan de mantenimiento preventivo de acuerdo a las prioridades establecidas.	Director Servicios Generales	Julio 2013 en adelante	Elaboración del Plan
	17.14.3 Crear un sistema de información eficiente y efectivo que provea datos	Preparar un presupuesto e identificar fuentes de financiamiento para el plan de mantenimiento preventivo.	Director Servicios Generales	Julio 2013 en adelante	Informes Realizados del Presupuesto Identificado



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	necesarios para la toma de decisiones.	Evaluar el resultado de los trabajos de mantenimiento preventivo de las facilidades.	Director Servicios Generales	Julio 2013 en adelante	Hoja de Evaluación de los Servicios Realizados
		Crear un sistema entrada de datos, que sirva para obtener la información necesaria para la toma de decisiones y el estado de situación de mantenimiento y las órdenes de trabajo pendientes y completadas.	Director Servicios Generales	Julio 2013 en adelante	Informes Realizados
17.14.4	Reorganizar las unidades de trabajo y redistribuir la carga de trabajo, según lo requiera el servicio.	Implantar un programa de ornato y embellecimiento de áreas comunes.	Director Servicios Generales	Julio 2013	Reorganizaciones Realizadas
		Preparar e implantar un plan de mudanzas y remodelación de oficinas según necesidades estructurales y programáticas.	Director Servicios Generales	Julio 2013	Reorganizaciones Realizadas
17.14.5	Establecer un programa de mantenimiento preventivo.	Proveer y actualizar la tecnología y equipos necesarios para el desempeño de las funciones.	Director Servicios Generales	Julio 2013	Adquisiciones Realizadas
		Medir anualmente las condiciones ambientales y ergonómicas en las oficinas.	Director Servicios Generales	Julio 2013	Informes de Seguimientos
		Componente Humano (Servicios Generales): Reclutamiento de personal diestro y competente en las áreas de deficiencia.	Director Servicios Generales, Secretario Auxiliar de Administración	Julio 2013 en adelante	Reclutamientos Realizados



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
		Readiestramiento del personal en áreas de peritaje concerniente.	Secretario Auxiliar de Administración/ Oficina de Gerencia en Capital Humano	Julio 2013	Cantidad de Adiestramientos Realizados
17.15 Orden Legal	17.15.1 Representar y asesorar al Departamento de Estado y sus funcionarios en diversas clases de reclamaciones ante distintos foros excepto cuando existan circunstancias en las cuales nuestra intervención pueda socavar cuanto menos en apariencia, la objetividad e imparcialidad en el cumplimiento de nuestras funciones.	Presentar las correspondientes mociones asumiendo la representación legal del Departamento. Coordinar con las secretarías de la OAL la calendarización de todos los señalamientos y asuntos pendientes en cada caso. Colaborar con los abogados del Departamento de Justicia que ostentan la representación de casos especializados en que el Departamento figura como demandado	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Representaciones y Accesorias Realizadas
	17.15.2 Asumir y ejercer efectivamente la representación del Departamento en todos los casos en que por disposición, ley o reglamento	Celebrar reuniones con los representantes de la Unión tan pronto se reciban las querellas. Identificar los méritos de las reclamaciones y posibles escenarios de transacción.	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Actualmente, la Oficina de Asuntos Legales ostenta la representación legal de las reclamaciones presentadas por la Unión así como les damos apoyo a los abogados del



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	nos corresponda, específicamente aquellos presentados al amparo del convenio colectivo.				Departamento de Justicia para lograr una representación más efectiva.
	17.15.3 Fomentar el dialogo con los representantes de la Unión General de Trabajadores (UGT) como mecanismo para la solución de las querellas presentadas por los empleados unionados al amparo del Convenio Colectivo vigente.		Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Los diálogos con los Delegados de la Unión, han propiciado la solución de gran parte de las querellas presentadas mediante la propuesta de firma de Estipulaciones entre las partes.
	17.15.4 Realizar gestiones, estudios y/o investigaciones necesarias para garantizar que, en los procedimientos judiciales, la Agencia esté representada de la mejor manera posible. Procurar que estos procesos se realicen y se den por terminados, de la forma menos	Realizar investigaciones jurídicas utilizando métodos electrónicos y además, los recursos existentes en la Biblioteca de la Oficina de Asuntos Legales como herramientas de búsqueda.	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	El Departamento de Estado tiene un contrato vigente con Lexis Nexis así como evalúa posibles propuestas de otras compañías para lograr la maximización de los métodos de búsqueda electrónica.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	onerosa para la agencia.				
	17.15.5 Gestionar la utilización de recursos externos en casos de naturaleza y complejidad extrema, en los que se necesite apoyo o peritaje de expertos profesionales en diversas áreas del derecho.	Procurar que se otorguen los contratos de servicios legales correspondientes. Solicitar al Departamento de Justicia las dispensas necesarias.	Oficina de Asuntos Legales Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013 Julio 2013	Al presente, contamos con un bufete contratado para asesoría legal general y otro para asuntos específicos de Juntas Examinadoras.
	17.15.6 Colaborar activamente con los abogados del Departamento de Justicia y asesores legales externos, en aquellos casos en los que ostentan la representación legal de la agencia. Crear área especializada en litigios administrativos de forma tal que los abogados internos asuman la representación legal del Departamento ante diversos foros administrativos.	Celebrar reuniones periódicas con los asesores legales externos. Coordinar las entrevistas con los testigos del caso. Coordinar con las Oficinas de Recursos Humanos y Gerencia y Presupuesto la reestructuración de la OAL. Auscultar la posibilidad de nuevos reclutamientos para la OAL.	Oficina de Asuntos Legales Oficina de Asuntos Legales Oficina de Asuntos Legales Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013 Julio 2013 Julio 2013 Julio 2013	Al presente, la OAL sólo cuenta con una abogada que funge como Directora de dicha oficina así como Directora de la Oficina de Registros de Nombramientos del Gobernador.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.15.7 Proveer el asesoramiento legal necesario para lograr el funcionamiento de la agencia de la manera más óptima, en virtud de las leyes, reglamentos y órdenes administrativas vigentes.		Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Asesoramientos Realizados
	17.15.8 Ofrecer el asesoramiento legal necesario en el ámbito de los asuntos de personal, así como en torno a cualquier consulta de índole legal. Aseguramos de que todas las gestiones, diligencias y transacciones que se realicen, cumplan con todos los preceptos legales aplicables a las mismas.	Procurar y fomentar que nuestros abogados y empleados participen de seminarios, talleres, foros y conferencias relacionadas con asuntos de recursos humanos, contratación y aspectos legales en general	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Adiestramientos recibidos
	17.15.9 Promover el concepto de "oficina abierta" en coordinación con los Directores de Áreas de forma tal que puedan consultar con nuestra Oficina diversos aspectos legales relacionados con situaciones o	Celebrar reuniones con los Directores y Supervisores de Áreas para brindar asesoramiento y adiestramiento en asuntos relacionados con la interpretación y aplicación del Reglamento de Recursos Humanos, Convenio Colectivo	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Al presente, ya nuestra oficina está llevando a cabo este objetivo mediante las actividades descritas.



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	transacciones a realizarse, en virtud de las funciones de cada empleado.	y Reglamento de Conducta y Acciones Disciplinarias.			
	17.15.10 Redactar opiniones legales en relación a diversos asuntos, cuando así se solicite o cuando entendamos necesario emitirlos.	Asignar las solicitudes de asesoramiento o consultas a nuestros abogados externos.	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Cantidad de Opiniones Redactadas
	17.15.11 Realizar y coordinar charlas y adiestramientos relacionados con diversas áreas del derecho para los empleados y supervisores, utilizando como recursos al personal de esta Oficina y a los Ayudantes Especiales.	Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, el ofrecimiento de charlas.	Oficina de Asuntos Legales	Por Establecer	Charlas y Adiestramientos Realizados
	17.15.12 Trabajar activamente en la redacción y revisión de los reglamentos y órdenes administrativas	Establecer un plan de revisión anual de la reglamentación interna: cartas circulares, órdenes administrativas y reglamentos.	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Reglamentos Revisados Órdenes Administrativas Revisadas



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	vigentes y de nueva creación.				
	17.15.13 Lograr que la contratación de servicios profesionales y servicios misceláneos necesarios para el buen funcionamiento de la agencia, se realice dentro del menor tiempo posible, procurando que los diversos servicios que ofrece la agencia se brinden ininterrumpidamente.		Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Contratos Realizados y Registrados
	17.15.14 Tener contacto directo con todas las oficinas encargadas del proceso previo al otorgamiento de los contratos, para brindarles la ayuda, apoyo y asesoría legal necesaria, de modo que dicho proceso pueda realizarse con la celeridad y eficiencia requeridas.	Estar al tanto de las órdenes administrativas, cartas circulares y demás pronunciamientos administrativos de la Oficina del Gobernador, Oficina de Gerencia y Presupuesto, la Oficina del Contralor y el Departamento de Justicia.	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Procedimientos actualizados



Meta	Objetivos	Actividades	Área Responsable	Fecha de Cumplimiento	Indicadores de Logro
	17.15.15 Colaborar con los Directores de Áreas en el proceso de administración de los contratos otorgados y proveer el asesoramiento adecuado en caso de que algún contratista incumpla o se alegue incumplimiento de la agencia con alguna de las cláusulas o condiciones establecidas en dichos contratos.	Participar de seminarios, talleres, foros o conferencias relacionados con nuevas tendencias, doctrinas o piezas legislativas en torno al otorgamiento de contratos, todo ello con el propósito de mantenernos debidamente preparados para realizar una contratación ágil y eficiente.	Oficina de Asuntos Legales	Julio 2013	Procedimientos Realizados



18. SISTEMA DE EVALUACIÓN

El Sistema de Evaluación que se adopta con el Plan Estratégico tiene tres fases:

- La evaluación general del Plan Estratégico anual y al final del periodo que cubre el mismo, que en este caso es en el 2016. Además, podrá revisarse de tiempo en tiempo, por determinación del Secretario de Estado.
- La evaluación de cada indicador por Meta y Objetivo.
- La evaluación de las áreas programáticas y los servicios que provee el Departamento, para los cuales se desarrollará un Estándar de Operación y Guía de Indicadores por cada Secretaría Auxiliar y Oficina.

La evaluación del desempeño de la gestión pública es un elemento importante para la toma de decisiones en todas las instituciones que conforman el gobierno y a todos los niveles de la gestión central y local. La importancia por optimizar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos y la necesidad de generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas para medir la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto de objetivos y metas previstos en el Plan Estratégico del Departamento de Estado 2013 – 2016.

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, etc. Sirven para establecer el logro y cumplimiento de la Misión, Objetivos y Metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión son ante todo INFORMACION que agrega valor a los procesos del Departamento de Estado.

Es importante señalar que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todos los miembros de la organización se alinean tratando de lograr, el valor del indicador. Los indicadores deben entenderse como una guía y apoyo importante para el control tanto de las personas como para la organización.

Tenemos que los indicadores son:

- El medio para ayudarnos a alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- Mecanismos que permiten controlar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los planes y de los procesos del Departamento de Estado.

¿Qué es un indicador?



- Los indicadores deben proporcionar a cada responsable de la medición en forma sintetizada, la información que es relevante y concederle elementos de juicio para la toma de decisiones.

Es importante señalar que la utilidad de los indicadores como mecanismo de medición y evaluación de la gestión no radica en tener una cantidad indeterminada de ellos. Para que el indicador sea útil es necesario definir muy bien que se quiere medir y para qué.

La medición periódica de los indicadores permite establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso, en relación con los productos y servicios que éste genera para la ciudadanía y para las partes interesadas del Departamento de Estado.

Características de los indicadores.

Para asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, además del proceso de planificación del Departamento de Estado y las metas claramente establecidas y consignadas en el presente Plan Estratégico, deben tenerse en cuenta las siguientes características:

Momento 1

Participativo: El indicador debe ser construido o diseñado por los responsables de los procesos o actividades, socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna participación en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implantación, orientación y entendimiento del indicador.

Claro: Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Representativo: El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales elementos del proceso.

Que agregue valor: El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador NO facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

Momento 2

Temporalidad: Debe estar relacionado con un periodo de tiempo previamente definido.



Cuantificable: Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.

Confiable: Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.

Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Naturaleza de los indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del proceso.

- Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del proceso. Ejemplo: cumplimiento del cronograma de actividades para un año fiscal de un área de la organización.
- Indicadores de eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del proceso y la meta (valor esperado) del proceso. Ejemplo: Indicadores de calidad, de logros.

- Los indicadores de efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

Se pueden llevar a cabo evaluaciones periódicas en su totalidad al Plan Estratégico, lo recomendable es hacerlas semestralmente teniendo en cuenta los aspectos a revisar por parte del Secretario de Estado y sus directivos. Las metas y objetivos del presente Plan Estratégico deben contar con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, la medición de los mismos debe realizarse trimestralmente, de esta forma se llevara a cabo un seguimiento al nivel de cumplimiento de los mismos.

También se pueden construir indicadores que miden el desempeño organizacional y que ayuden a cada una de las áreas del Departamento de Estado tener una idea clara de cómo va su desempeño en el cumplimiento de sus logros. Una guía para la construcción de indicadores será un documento a desarrollarse y que permitirá la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

